

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



Gestão por Processos
na
Rede de Bibliotecas de Lisboa

Gabriel Filipe Rodrigues da Silva Casimiro

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Carlos Guardado da Silva
e coorientada pela Mestre Maria Carla Proença, especialmente
elaborada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da
Documentação e Informação

2018

UNIVERSIDADE DE LISBOA

FACULDADE DE LETRAS



Gestão por Processos
na
Rede de Bibliotecas de Lisboa

Gabriel Filipe Rodrigues da Silva Casimiro

Dissertação orientada pelo Prof. Doutor Carlos Guardado da Silva
e coorientada pela Mestre Maria Carla Proença, especialmente
elaborada para a obtenção do grau de Mestre em Ciências da
Documentação e Informação

2018

Agradecimentos

Durante o processo de pesquisa, reflexão dos dados identificados e construção de teorias assinala-se a relevância de várias pessoas, nos resultados alcançados. Ao professor Doutor Carlos Guardado da Silva gratulo o interesse e a confiança em integrar este processo contribuindo para enriquecer os resultados deste trabalho ao nível estrutural e concetual. À professora Mestre Maria Carla Proença, coorientadora da dissertação, agradeço o apoio, o entusiasmo, a partilha de experiências e saberes, assim como as valiosas contribuições para o trabalho. Do ponto de vista institucional agradeço à Divisão da Rede de Bibliotecas ter permitido a realização deste estudo. À família cumprimento pelo incentivo, cuidado e sobretudo, pela compreensão do tempo que deixei de me dedicar à mesma para estar necessariamente isolado nas teorias e processos pesquisados, no âmbito desta investigação.

Resumo

A integração de princípios que fomentem uma gestão organizacional eficaz assume, num mercado cada vez mais competitivo e volátil, um papel preponderante na adaptação e na inovação contínua das organizações. Para assumirem uma melhoria sustentada, proporcionando ininterruptamente a criação e o ajustamento de serviços, recursos e produtos aos requisitos da comunidade, as bibliotecas públicas necessitam de implementar estratégias condignas ao seu contexto organizacional. O desafio consiste em determinar os princípios e métodos adequados a cada contexto organizacional.

Nesta perspetiva este trabalho debruçou-se sobre a gestão por processos. Trata-se de uma abordagem inserida numa filosofia de gestão pela qualidade com enfoque na melhoria contínua das organizações, para responder adequadamente às transformações do ambiente envolvente. A sua integração num sistema determina uma visão sistémica e alinhada dos processos chave organizacionais, através da definição e da operacionalização de princípios estratégicos para satisfazer as expectativas dos clientes. A gestão por processos fornece pressupostos e métodos para as organizações definirem, desenharem, implementarem e operacionalizarem um plano estratégico credível nas fases de planeamento, implementação, monitorização e avaliação. A finalidade consiste em determinar numa organização um fluxo de atividades encadeadas que acrescentam valor a cada ação produzida. Trabalhar nesta dinâmica significa analisar todas as atividades existentes, definir prioridades, identificar potenciais problemas, determinar as suas causas e decidir como abordá-las para implementar ações eficazes nas organizações com base em dados objetivos.

Com base nestes pressupostos optou-se por fazer um estudo de caso sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa analisando o seu modelo organizacional, com enfoque nos princípios da gestão por processos. Para identificar e compreender as causas e as razões dos processos chave do objeto de estudo procedeu-se ao mapeamento das atividades captadas desde a primeira biblioteca implementada no século XIX até 2017. A investigação efetuada permitiu observar a interceção dos elementos fundamentais das atividades operacionalizadas, determinando-se a sua categorização e a análise em vários processos: modelos organizacionais criados; ciclos de inovação; edifícios e infraestruturas; recursos humanos; coleção; serviços prestados; marcas legais e normativas; monitorização e avaliação do desempenho processual. Os resultados alcançados neste estudo proporcionam benefícios em vários âmbitos. Num sentido micro, a análise à Rede de Bibliotecas de Lisboa possibilitou tanto a identificação, a compreensão e a análise das atividades preferenciais empreendidas, como a identificação de não conformidades e causas desses problemas, possibilitando ao sistema biblioteconómico implementar medidas objetivas para melhorar o seu desempenho. Na perspetiva macro, mostrou que os princípios analisados e propostos nesta investigação podem apoiar sistemas organizacionais biblioteconómicos numa perspetiva de gestão. A finalidade consiste em proporcionar às bibliotecas públicas medidas que sustentem objetivamente as tomadas de decisão empreendidas para fomentar o seu papel na sociedade, aumentar a satisfação dos clientes e beneficiar a eficácia das suas ações.

Palavras-chave: Bibliotecas públicas; Rede de Bibliotecas de Lisboa; Gestão por processos.

Abstract

The integration of principles that foster effective organizational management, in an increasingly competitive and volatile market, plays a leading role in the adaptation and continuous innovation of organizations. In order to make a sustained improvement, by continuously providing the creation and adjustment of services, resources and products to the requirements of the community, public libraries need to implement strategies appropriate to their organizational context. The challenge is to determine the principles and methods appropriate to each organizational context.

In this perspective, this work dealt with the management by processes. This approach is part of a philosophy of quality management focused on the continuous improvement of organizations, in order to respond adequately to the changes in the surrounding environment. Their integration into a system determines a systemic and aligned view of key organizational processes by defining and operating strategic principles to meet customer expectations. Process management provides assumptions and methods for organizations to define, design, implement and operationalize a credible strategic plan at the planning, implementation, and monitoring and evaluation stages. The purpose is to determine in an organization a stream of threaded activities that add value to each action produced. Working in this dynamic means analyzing all existing activities, setting priorities, identifying potential problems, determining their causes, and deciding how to approach them to implement effective actions in organizations based on objective data.

Based on these assumptions, we chose to make a case study about the Lisbon Library Network analyzing its organizational model, focusing on the principles of process management. In order to identify and understand the causes and reasons for the key processes of the object of study, the activities captured from the first library implemented in the nineteenth century up to 2017 were mapped. The investigation carried out allowed observing the interception of the fundamental elements of the operational activities, determining its categorization and analysis in several processes: organizational models created; cycles of innovation; buildings and infrastructures; human Resources; collection; services provided: legal and regulatory trademarks; monitoring and evaluation of procedural performance. The results achieved in this study provide benefits in several areas. In a micro sense, the analysis to the Lisbon Library Network allowed the identification, understanding and analysis of the preferred activities undertaken, as well as the identification of nonconformities and causes of these problems, enabling the library system to implement objective measures to improve its performance. In the macro perspective, it showed that the principles analyzed and proposed in this research can support organizational library systems in a management perspective. The purpose is to provide public libraries with measures that objectively support the decision-making undertaken to enhance their role in society, increase customer satisfaction and benefit from the effectiveness of their actions.

Keywords: *Public libraries; Lisbon Libraries Network; Process management.*

Sumário

Resumo	5
<i>Abstract</i>	6
Sumário	7
Índice de Figuras	10
Índice de Gráficos	11
Índice de Tabelas	12
Abreviaturas	15
Introdução	16
1. Gestão por processos	23
1.1 Conceito de processo	23
1.2 Enquadramento da gestão por processos	24
1.3 Características da gestão por processos	26
1.4 Gestão por processos, um modelo em constante evolução	30
1.5 O Paradoxo do processo	38
1.6 Implementação de processos: fases e ciclos de vida	47
1.7 Componentes estratégicos para a constituição da gestão por processos	68
2. Biblioteca Pública, um conceito em evolução	81
2.1 O enquadramento para uma Biblioteca Pública	81
2.2 Para um planeamento estratégico sustentado nas Bibliotecas Públicas	91
2.3 Padrões normativos das Bibliotecas Públicas	103
2.3.1 Modelos organizacionais de Bibliotecas Públicas	106
2.3.2 Edifícios e infraestruturas	112
2.3.3 Recursos Humanos	120
2.3.4 Fundos bibliográficos	126
2.3.5 Horários	133
2.3.6 Recursos Tecnológicos	136
2.4 Conclusões	140
3. Metodologia	149
3.1 Objeto de estudo	150
3.2 Bases teóricas e metodológicas	154
3.3 Estudo de caso	159
3.4 Instrumentos de recolha de dados	161
3.4.1 Revisão da literatura	161
3.4.2 Dados estatísticos	164

3.4.3	Inquérito por questionário	165
4.	Rede de Bibliotecas de Lisboa	171
4.1	Princípios do desenvolvimento processual organizacional	171
4.2	Os diferentes modelos organizacionais do sistema bibliotecário da Rede de Bibliotecas de Lisboa	182
4.3	Ciclo de inovação dos processos	199
4.4	Edifícios e infraestruturas	214
4.5	Recursos Humanos	221
4.6	Fundos Bibliográficos	229
4.7	Serviços prestados à comunidade.....	245
4.8	Monitorização e avaliação de desempenho dos serviços	262
4.9	Marcas legais e normativas da Rede de Bibliotecas de Lisboa	270
4.10	Tomadas de decisão	281
4.11	O plano de Bibliotecas Municipais de Lisboa, 2012 – 2024: Programa Estratégico Bibliotecas XXI.	286
4.11.1	Base conceptual para o futuro das Bibliotecas Municipais de Lisboa	286
4.11.2	Um novo conceito e novas funções: Bibliotecas Municipais de Lisboa, uma porta de entrada para a comunidade	288
4.11.3	O novo modelo do mapa de leitura pública da cidade de Lisboa	291
4.11.4	Marcas normativas e novas funções.....	293
4.11.5	Outras considerações	295
4.12	Reforma administrativa de 2012: alteração do paradigma delineado no <i>Programa Estratégico Bibliotecas XXI</i>	300
4.13	Conclusões	311
5.	Análise e interpretação dos dados do questionário	326
5.1	Perfil	330
5.1.1	Género.....	330
5.1.2	Escolaridade.....	330
5.1.3	Idade	332
5.1.4	Tempo de colaborador na Rede de Bibliotecas de Lisboa e de coordenador	332
5.2	Planeamento estratégico	335
5.2.1	Planeamento.....	335
5.2.2	Execução	337
5.3	Modelo organizacional	338
5.3.1	Planeamento.....	339
5.3.2	Execução	340
5.4	Normas e Padrões.....	343

5.4.1	Planeamento.....	343
5.4.2	Execução	345
5.5	Infraestruturas e equipamentos	347
5.5.1	Planeamento.....	347
5.5.2	Execução	349
5.6	Serviços Prestados	351
5.6.1	Planeamento.....	351
5.6.2	Execução	355
5.7	Recursos Humanos	358
5.7.1	Planeamento.....	358
5.7.2	Execução	362
5.8	Monitorização, análise e melhoria.....	364
5.8.1	Monitorização.....	364
5.8.2	Análise.....	366
5.8.3	Melhoria.....	367
5.9	Pergunta aberta	373
5.10	Conclusões	389
	Conclusão	395
	Referências Bibliográficas	421
	Apêndice 1	440

Índice de Figuras

Figura 1: Evolução do conceito da Gestão por processos.....	36
Figura 2: Síndrome Iceberg (Jeston & Nelis, 2006:7).	48
Figura 3: Análise às fases do ciclo de vida dos processos enunciadas por Carrapeto e Fonseca (2014).	49
Figura 4: Ciclo PDCA (Pinto & Soares, 2010:24)	54
Figura 5: Ciclo de vida de processos. Ilustração das fases do ciclo de processos salientados por Jeston e Nelis (2006:53-55).	57
Figura 6: Atividades do ciclo de processos da Terceira Onda (Smith & Fingar, 2007:90).....	61
Figura 7: Metáfora para implementação de um projeto através da gestão por processos reproduzida por Jeston e Nelis (2006:39).	64
Figura 8: Dinâmica da gestão por processos.....	65
Figura 9: os 3 "C" de uma Biblioteca Pública	83
Figura 10: Estrutura do sistema de Bibliotecas em Rede de Barcelona. Adap. (Diputació Barcelona, 2009:21.)	109
Figura 11: Ponto de partida na definição de princípios normativos no estabelecimento e na gestão de um modelo biblioteconómico.	141
Figura 12: Definição de um modelo biblioteconómico coadjuvado por um sistema de gestão de qualidade.....	143
Figura 13: Representação da Estrutura Orgânica e dos níveis de hierarquia da Rede de Bibliotecas de Lisboa baseado no Despacho nº1/ 2013, Despacho nº5347/ 2015 e Deliberação da Sessão Extraordinária de 21 de janeiro de 2014.	151
Figura 14: Base teórica metodológica na investigação do objeto de estudo.	161
Figura 15: Triangulação de pesquisa do referencial teórico.	162
Figura 16: Calendarização referente à aplicação do questionário no objeto de estudo.	168
Figura 17: Modelo biblioteconómico do Município de Lisboa, de 1883 a 1931.	185
Figura 18: Modelo bibliotecário municipal de Lisboa, de 1931 a 2012.	194
Figura 19: Ficha Bibliográfica indica a imposição de retirar da leitura um livro, devido à censura, tendo sido autorizada a circulação pela Secretaria de Estado da Informação e Turismo em 24 de novembro de 1971 (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão de Gestão de Bibliotecas, 2010).	247
Figura 20: 3º modelo estrutural do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura, 2012:19).	291
Figura 21: Modelo de análise.	328
Figura 22: Ciclo PDCA: Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa.	394

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Género.....	330
Gráfico 2: Escolaridade.....	330
Gráfico 3: Formação na área de Biblioteconomia.....	331
Gráfico 4: Idade.....	332
Gráfico 5: Ligação institucional – Tempo expresso em anos -	332
Gráfico 6: Tempo de Coordenador nas BLX, expresso em anos.	333
Gráfico 7: Formação na área de Bibliotecas dos Coordenadores integrados nos últimos 5 anos.	333
Gráfico 8: Coordenadores das BLX: Tempo de BLX vs Tempo de Coordenador.	334
Gráfico 9: Planeamento estratégico. Alinhamento organizacional.	335
Gráfico 10:Planeamento Estratégico. Estratégias preferenciais observadas.....	336
Gráfico 11: Planeamento estratégico: Execução.	338
Gráfico 12:Modelo Estratégico. Planeamento.....	339
Gráfico 13: Modelo estratégico. Execução Macro.	341
Gráfico 14: Modelo organizacional. Execução Micro.....	342
Gráfico 15: Normas e Padrões. Planeamento.....	344
Gráfico 16: Normas e padrões. Execução.	345
Gráfico 17: Infraestruturas. Planeamento. Fase 1 – Análise -.....	347
Gráfico 18: Infraestruturas. Planeamento. Fase 2 – Ação -.	348
Gráfico 19: Infraestruturas. Execução.....	349
Gráfico 20: Serviços prestados. Planeamento. Critérios técnicos ou interesses da comunidade.	351
Gráfico 21: Serviços Prestados. Planeamento. Enfoque no cliente.	353
Gráfico 22: Serviços Prestados. Planeamento.	354
Gráfico 23: Serviços Prestados. Execução. Critérios técnicos ou interesses da comunidade... ..	356
Gráfico 24: Serviços Prestados. Execução.....	357
Gráfico 25: Planeamento. Processos organizacionais.....	359
Gráfico 26: Planeamento. Constituição da equipa.	360
Gráfico 27: Planeamento. Formação e motivação da equipa.....	361
Gráfico 28: Recursos Humanos. Execução.	363
Gráfico 29: Monitorização.....	365
Gráfico 30: Análise.	366
Gráfico 31:Melhoria. Serviços e produtos.....	368
Gráfico 32: Melhoria. Recursos Humanos.....	369
Gráfico 33: Melhoria. Comunicação.....	371
Gráfico 34: Universo participante.	374
Gráfico 35: Representação (nro e tx) das sugestões de melhoria expressas pelos Coordenadores.....	374

Índice de Tabelas

Tabela 1: Perspetivas dos ciclos de processos.	48
Tabela 2: Compilação das fases de implementação da melhoria dos processos salientadas por Davenport (1995) e Hammer e Champy (1995) na perspetiva de uma reengenharia por processos.....	55
Tabela 3: Medidas de desempenho.	100
Tabela 4: Requisitos normalizados da Biblioteca Pública de Ontário (IFLA, 2013:101).....	114
Tabela 5: Padrões estandardizados para edifícios, recomendados pela INTAMEL (Ajuntament de Barcelona, 1998:40 - 41.)	115
Tabela 6: Distribuição dos espaços das Bibliotecas Centrais de Redes Urbanas (m ²) (Nieto & Vilagrosa, 2009:9).....	116
Tabela 7: Distribuição dos espaços das Bibliotecas de proximidade de Redes Urbanas (m ²) (Nieto & Vilagrosa, 2009:9).	116
Tabela 8: Critérios normalizados recomendados no programa tipo da DGLAB sobre as infraestruturas a incorporar nas Bibliotecas Municipais (Portugal.DGLAB, 2009:15-17).....	119
Tabela 9: Requisitos recomendados pela IFLA para o quadro do pessoal a integrar nas Bibliotecas Públicas (IFLA, 2013:67-69).....	121
Tabela 10: Recomendações para afetação de Recursos Humanos nas Bibliotecas Públicas pela INTAMEL.....	123
Tabela 11: Recursos Humanos mínimos nas Bibliotecas Centrais (Nieto & Vilagrosa, 2008:15)	124
Tabela 12: Recursos Humanos mínimos nas Bibliotecas de Proximidade (Nieto & Vilagrosa, 2008:15)	124
Tabela 13: Recursos Humanos da rede para as redes urbanas (Diputació Barcelona, 2009:59).	125
Tabela 14: Critérios normalizados recomendados pela DGLAB para afetação de recursos humanos nas Bibliotecas Públicas, de acordo com a sua tipologia (Portugal. DGLAB, 2009:15-17)	126
Tabela 15: Normas para coleções referenciadas pela IFLA (2013:61).	127
Tabela 16: Taxa de aquisição de itens: padrões de referência.	128
Tabela 17: Padrões recomendados pela INTAMEL para a constituição de uma coleção (Ajuntament de Bcelona, 1998:41).	129
Tabela 18: Distribuição de fundos das bibliotecas centrais das redes urbanas (Nieto & Vilagrosa, 2008:7).....	131
Tabela 19: Distribuição de fundos das bibliotecas de proximidade das redes urbanas (Nieto & Vilagrosa, 2008:8).....	131
Tabela 20: Critérios normativos recomendados pela DGLAB para a constituição da coleção das Bibliotecas Públicas (Portugal.DGLAB, 2009:15-17).....	133
Tabela 21: Horário das Bibliotecas Centrais de Redes Urbanas: número de horas mínimas de funcionamento (Nieto & Vilagrosa, 2008:15).	135
Tabela 22: Horário das Bibliotecas de proximidade de Redes Urbanas: número de horas mínimas de funcionamento (Nieto & Vilagrosa, 2008:15).....	135
Tabela 23: Requisitos padronizados para alocação de computadores (IFLA, 2013:62).....	137

Tabela 24: Equipamento das Bibliotecas Públicas centrais da rede urbana (Nieto & Vilagrosa, 2008:13).	138
Tabela 25: Critérios normalizados recomendados pela DGLAB no programa de apoio às Bibliotecas Públicas sobre as Tecnologias de informação e Comunicação (Portugal.DGLAB, 2009:15-17).	140
Tabela 26: Etapas de gestão identificadas transversalmente no referencial teórico analisado na Gestão por Processos e na Gestão nas Bibliotecas Públicas.	144
Tabela 27: Componentes identificadas, através do referencial teórico deste estudo, na abordagem à Gestão por Processos e à Gestão das Bibliotecas Públicas.	145
Tabela 28: critérios para utilizar a estratégia de pesquisa ajustada à investigação (apud Yin, 2001:24) (adapt.).	157
Tabela 29: Número de Bibliotecas Municipais de Lisboa criadas e extintas de 1883 a 2017... 172	
Tabela 30: Modelos organizacionais das Bibliotecas Municipais de Lisboa desde 1883, identificados pela decomposição processual efetuada nos dados analisados.	182
Tabela 31: Extinção das Bibliotecas Municipais de Lisboa criadas durante o Estado Novo. Dados compilados nos textos de Sá e Oliveira (2006).	196
Tabela 32: Ciclo de processos inovadores identificados na Rede de Bibliotecas de Lisboa, desde 1883.	201
Tabela 33: Processos de inovação de tecnologias da informação e conhecimento nas BLX.... 211	
Tabela 34: Infraestruturas das Bibliotecas Municipais de Lisboa desde 1883.	215
Tabela 35: Organização do quadro de pessoal das Bibliotecas determinado no regulamento de 1931 (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:16-18).	227
Tabela 36: Processos preferenciais no fomento dos serviços públicos do sistema bibliotecário municipal de Lisboa (1883-2017), categorizado através dos dados identificados na bibliografia consultada.	245
Tabela 37: Número de documentos utilizados nos serviços de leitura (diurno, noturno e domiciliário) no Regime Liberal.	250
Tabela 38: Estratégia organizacional do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, na adoção de padrões standardizados.	271
Tabela 39: Princípios normativos das distintas bibliotecas integradas na Rede de Bibliotecas Lisboa.	279
Tabela 40: Tomadas de decisão organizacional.	282
Tabela 41: Diagnóstico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa efetuado em 2010.	289
Tabela 42: Enquadramento teórico do Programa Estratégico Bibliotecas XXI (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura, 2012:7-12)	290
Tabela 43: Padrões definidos no Programa Estratégico Bibliotecas XXI para Bibliotecas Âncora e de Bairro (LISBOA. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão da Rede de Bibliotecas, 2012).	293
Tabela 44: Lista de bibliotecas municipais transferidas para as juntas de freguesia locais (Deliberação Sessão Extraordinária de 21 de janeiro, 2014:15-18).	300
Tabela 45: Processos de gestão processual entre DRB e Juntas de Freguesia (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão da Rede de Bibliotecas, 2014:4-12)	303
Tabela 46: Categorias e componentes definidos para caracterização do objeto de estudo.	326
Tabela 47: Planeamento estratégico. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas. ..	375

Tabela 48: Infraestruturas e equipamentos. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.....	377
Tabela 49: Normas e Procedimentos. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas...	379
Tabela 50: Recursos Humanos. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.....	381
Tabela 51: Serviços prestados. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.	383
Tabela 52: Modelo organizacional. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.....	385
Tabela 53: Monitorização e análise. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.	387

Abreviaturas

APBAD	Associação Portuguesa de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas.
BLX	Bibliotecas Municipais de Lisboa.
CATT	Centro de Aquisições e Tratamento Técnico.
C.D.U.	Classificação Decimal Universal.
C.M.L.	Câmara Municipal de Lisboa.
DBA	Divisão Bibliotecas e Arquivos
DGLAB	Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas.
D.L.	Depósito Legal.
EFQM	European Foundation for Quality Management.
IFLA	International Federation of Library Associations and Institutions.
IPQ	Instituto Português de Qualidade.
ISO	International Organization for Standardization.
LCA	Lista de cabeçalhos por assunto.
NP EN ISO	Norma Portuguesa European Foundation for Quality Management.
OPAC	<i>Online Public Access Catalogue.</i>
PDCA	<i>Plan</i> (Planear), <i>Do</i> (Executar), <i>Check</i> (Avaliar), <i>Act</i> (Agir).
PDM	Plano Diretor Municipal.
RFID	Radio Frequência Identificação.
RBLX	Rede de Bibliotecas de Lisboa.
SABE	Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares.
SATT	Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico.
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho.
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade.
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças).
TQM	Total Quality Management.
UOPG	Unidade Operativa de Planeamento e Gestão.

Introdução

A gestão organizacional proporciona uma preocupação constante nos diferentes níveis das organizações, para criar um alinhamento estratégico e potenciar a melhoria contínua dos serviços e produtos disponibilizados. Esta realidade é motivada pela necessidade das organizações se ajustarem sucessivamente às tendências do mercado e aos requisitos dos clientes em função de fatores voláteis determinados pelas transformações sociais, económicas, financeiras e culturais.

A cultura de uma organização deve, por isso, definir um plano de atuação que defina o desenho de serviços e produtos, bem como ações de avaliação sobre o impacto das atividades prestadas. Esta matéria pode integrar diversos conceitos, envolver múltiplos instrumentos de planificação e ser orientada de várias maneiras. Contudo, o caminho deste estudo encetou a pesquisa numa filosofia de gestão da qualidade, nomeadamente na gestão por processos para enquadrar o *estudo de caso* sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa.

A integração de princípios baseados na gestão da qualidade faculta às organizações o rigor, os pressupostos e as técnicas necessárias para os sistemas cumprirem com eficácia as suas funções. O estabelecimento dessas práticas requer competências de gestão e capacidades de liderança para se definir e operacionalizar o empreendimento de atividades que possibilite o funcionamento sustentável dos processos preferenciais. A efetivação desta matéria implica não só o conhecimento de um conjunto multifacetado de princípios relacionados com a gestão dos recursos e das estruturas organizacionais no meio envolvente, mas também saber como estabelecer uma cadeia de valor entre os processos selecionados para se atingir os resultados definidos.

Um sistema organizacional baseado na gestão pela qualidade significa um funcionamento interatuante de processos como um todo, com objetivos comuns determinados por um conjunto de requisitos normalizados, com enfoque na satisfação das necessidades dos clientes, (Pires, 2012:54-55). As componentes desta dinâmica resultam do processamento das entradas dos processos, entendidas como as atividades que devem ser operacionalizadas para responder às preferências organizacionais, e das saídas, caracterizadas como os serviços e produtos resultantes das operações produzidas através das decisões e procedimentos determinados pela organização (Idem, 2012:54). Esta atuação permanente reflete uma filosofia de uma rede de processos (Idem, 2012:55). Para Pires (2012:55), a integração do sistema de qualidade proporciona credibilidade nas medidas organizacionais implementadas, uma vez que são abordadas com decisões objetivas e são orientadas com ações para a organização ser viável, eficaz e competitiva.

Neste contexto, evidencia-se a relevância das bibliotecas públicas fazerem emergir um conjunto de práticas que propiciem a introdução de métodos sustentados com efeitos determinantes no desempenho organizacional e no aumento de satisfação das expectativas dos clientes. O intuito consiste em implementar, nestas organizações da administração pública, boas práticas de gestão, proporcionando tomadas de decisão sustentadas na definição de objetivos, no controlo e na análise de dados, na coordenação de trabalho, no estabelecimento de requisitos, na partilha de objetivos e recursos, na cooperação entre estruturas

organizacionais e outras entidades, na eliminação dos processos que não acrescentam valor e na inovação dos sistemas organizacionais.

Na realidade, o contexto organizacional de um sistema biblioteconómico deverá ser materializado com requisitos credíveis, que satisfaçam continuamente as necessidades e expectativas dos clientes. A dificuldade consiste em selecionar e integrar uma estratégia ajustável aos requisitos de um sistema organizacional, transformando os riscos em oportunidades e estas em ações de êxito.

A gestão organizacional com enfoque nos processos consiste numa decisão estratégica da organização para estruturar o seu modelo de negócio numa filosofia de gestão pela qualidade (Lozano Diaz, 2006:337). Ao nível da metodologia as bibliotecas, na gestão por processos, necessitam de estabelecer um trabalho encadeado transversal aos serviços prestados, começando pelo mapeamento das atividades de modo a priorizar objetivamente os processos que acrescentam valor aos serviços; a assegurar continuamente a análise e identificação de não conformidades e respetivas causas e a estabelecer medidas de melhoria sistemáticas e sustentadas (Idem, 2006:337).

O essencial deste tipo de gestão consiste em estabelecer uma organização como uma rede sintonizada pela sucessão de processos complementares emergidos para atingir os objetivos definidos (Pires, 2012:178). Segundo Pires (2012:178), esta visão interligada e interatuante de processos num sistema organizacional promove boas práticas de gestão de acordo com vários autores destacando-se Hammer (1995) e Chamby (1995), Kaplan (2000) e, Gardner (2001). A investigação protagonizada permitiu aferir que as vantagens deste sistema organizacional são igualmente, referenciadas por Keen (1997), Smith e Fingar (2006), Lozano Diaz (2006), Jeston e Nelis (2006), Carrapeto e Fonseca (2014) e Contreras Contreras, Olaya Guerrero, Matos Uribe, (2017).

A gestão por processos garante, assim, a construção e a sustentação de um sistema organizacional em rede. A integração desta metodologia num sistema organizacional consiste apenas num ponto de partida de uma estratégia. O percurso delineado até ao ponto de chegada dos processos tem de integrar um conjunto de processos e de recursos, que garanta o cumprimento das conformidades delineadas para se obter uma evolução contínua dos serviços e produtos criados.

Trata-se de uma metodologia em que as bibliotecas públicas devem assegurar uma atuação empreendedora, que garanta de forma integrada a operacionalização de todos os processos preferenciais desde a fase de planeamento até à disponibilização dos serviços. O intuito consiste em gerar ininterruptamente valor sequencial a cada atividade existente, para satisfazer os interesses identificados da comunidade servida, beneficiando o desempenho organizacional.

Neste enquadramento, optou-se por abordar a Rede de Bibliotecas de Lisboa num *estudo de caso*, para ajudar a compreender o contexto organizacional com os pressupostos da gestão por processos.

A investigação sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa provém de dois interesses. Destaca-se, primeiro, a relação diária do investigador com os processos que motivam o desenvolvimento do sistema biblioteconómico em estudo. Neste nível, a observação direta indiciava que existiam atividades enraizadas, no âmbito da coleção, das infraestruturas e dos recursos humanos cuja razão de ser não se questionava. Estas atividades, por outro lado, eram muitas vezes não conformes às ações definidas pelo município (*vide* Capítulos 3 e 4). Trata-se de uma realidade que motivou a compreensão do contexto organizacional.

Em segundo, uma motivação profissional de base conceptual que visa ampliar os conhecimentos na área da biblioteconomia e da gestão no contexto organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa. A conjugação destas abordagens permite intercetar os elementos relevantes em cada uma delas, proporcionando tanto a aplicação integrada de teorias a um caso prático, como o estabelecimento de princípios de qualidade no funcionamento da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

O exame credível ao objeto de estudo selecionado motivou a delimitação desta investigação através da definição da problemática, da questão central, da fixação dos objetivos e da formulação das hipóteses.

Do ponto de vista da problemática, este trabalho enceta uma vasta pesquisa ao objeto de estudo, indo ao encontro da filosofia da gestão por processos. Procura-se identificar, analisar e compreender as atividades empreendidas no sistema biblioteconómico para objetivar os processos implementados, determinar possíveis problemas e suas causas, conhecer os impactos das incidências com o intuito de proporcionar ações de melhoria sustentáveis. Para determinar a essência das atividades que sustentam o funcionamento das Bibliotecas Municipais a pesquisa efetuada conduz o estudo até às origens do objeto de estudo, portanto até ao século XIX, estabelecendo como limite temporal o contexto organizacional até 2017.

Em termos genéricos, as tomadas de decisão definidas e operacionalizadas pelos responsáveis do sistema bibliotecário municipal de Lisboa têm proporcionado um mapa de leitura pública com diversos desenhos na cidade, desde a inauguração da primeira Biblioteca no século XIX, até ao século XXI. As ações introduzidas, orientadas para satisfazer as pretensões organizacionais desencadearam ciclos processuais, que conduziram a uma proliferação de bibliotecas, à criação de serviços e à gestão dos recursos (por ex.: recursos humanos, coleção, edifícios e infraestruturas). Contudo, no trajeto analisado não se vislumbra um conjunto de atividades articuladas capacitadas para introduzir valor acrescentado a cada ação operacionalizada, indiciando a ausência de um planeamento eficaz neste sistema biblioteconómico.

Os edifícios em que as bibliotecas são integradas, para cumprirem com os seus pressupostos, ocasionam dificuldades na prestação dos serviços orientados para a comunidade, em termos de áreas e estruturação dos espaços. A política da coleção sustentada pelo depósito legal e em ofertas documentais permite a incorporação gratuita da maioria dos documentos afetos às Bibliotecas Municipais, mas provoca complexidades na gestão do espaço e na oferta de novidades editoriais aos clientes. Os modelos organizacionais para dotar a teia urbana com bibliotecas motiva, sucessivamente, a criação e a supressão de bibliotecas e a existência de bibliotecas sem critérios na organização dos recursos (ex.: coleção, recursos humanos e

serviços prestados), proporcionando um sistema biblioteconómico desintegrado nas medidas implementadas. Na realidade, o sistema bibliotecário evolui paradoxalmente para atingir a desejada eficácia organizacional. Na fase do radicalismo, caracterizada pela incapacidade organizacional de gerar benefícios nos processos existentes, assiste-se à eliminação de bibliotecas, transferência de serviços e recursos, proporcionando a necessidade de renascimento frequente de Bibliotecas Municipais ajustadas ao ambiente envolvente. No período de estímulos, expresso na inovação de processos, presencia-se a reformulação da estrutura organizacional, a inauguração de novas bibliotecas e o reajustamento de serviços. A operacionalização desta estratégia motiva a criação e a supressão de medidas atuantes recorrentes, prejudicando o progresso sustentado e afirmativo das Bibliotecas Municipais. Esta instabilidade limita e constringe a solidez do contexto organizacional, motivando a necessidade permanente de figurar um modelo estratégico ajustado para responder cabalmente às expetativas da comunidade.

A definição desta problemática no presente estudo possibilitou, conforme salienta Coutinho (2013:49), delimitar a pesquisa numa área específica, orientar a investigação de forma homogénea, definir fronteiras na abordagem do estudo e, finalmente, guiar o quadro teórico a partir da questão central do estudo.

A definição da questão central para este estudo estabeleceu um fio condutor de todo o processo de investigação. A interrogação que determinou o roteiro de pesquisa procurou assim, compreender e saber o seguinte: quais as razões que determinaram a implementação dos processos preferenciais para assegurar a manutenção e a inovação da Rede de Bibliotecas de Lisboa?

O propósito geral consistiu em indagar se a Rede de Bibliotecas de Lisboa resulta de um encadeamento de atividades objetivas, geradoras de valor sucessivo para a criação, o desenvolvimento e a inovação dos processos implementados. Pretende-se, com este objetivo identificar as causas das dificuldades da sustentação e da evolução do Sistema Biblioteconómico, de modo a antecipar e a evitar a implementação de ações que suscitam problemas recorrentes. Qualquer organização no exercício da sua atividade, tem de saber objetivamente quais os fatores determinantes para os incumprimentos de um sistema, bem como conhecer os elementos-chave no âmbito do contexto do negócio para satisfazer, continuamente, os requisitos dos clientes. Esta determinação e esta intenção ampliam as possibilidades de sucesso organizacional, proporcionando uma melhoria sustentada com reflexos eficazes no seu desempenho.

Na abordagem aos pressupostos enunciados para esta investigação, formularam-se os objetivos específicos deste estudo:

- Identificar e analisar requisitos teóricos nas áreas de gestão por processos;
- Enquadrar e compreender a missão e os objetivos das bibliotecas públicas;
- Caracterizar os princípios de gestão recomendados para as bibliotecas públicas num âmbito nacional e internacional;
- Indicar, compreender e caracterizar os processos preferenciais que suportam o desenvolvimento da Rede de Bibliotecas de Lisboa;

- Identificar os requisitos que determinaram os processos preferenciais da Rede de Bibliotecas de Lisboa;
- Compreender as razões que orientaram a implementação dos processos preferenciais que sustentam o funcionamento da Rede de Bibliotecas de Lisboa;
- Identificar dificuldades nos processos implementados no desenvolvimento da Rede de Bibliotecas de Lisboa;
- Identificar as causas dos problemas em processos implementados para sustentar a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa;
- Identificar as causas da eliminação e melhoria de processos intrínsecos à Rede de Bibliotecas de Lisboa;
- Relacionar os requisitos identificados no contexto teórico da investigação sobre a gestão por processos, bem como bibliotecas públicas a nível local, nacional e internacional, com as práticas analisadas no estudo empírico deste trabalho;
- Apontar e analisar as não conformidades da Rede de Bibliotecas de Lisboa com os requisitos definidos tanto para a Divisão da Rede de Bibliotecas manter a evolução do sistema biblioteconómico, como os determinados no modelo organizacional instituído;
- Descrever as causas que proporcionaram o não cumprimento dos requisitos estabelecidos no contexto organizacional;
- Contribuir para o estabelecimento de melhorias na Rede de Bibliotecas de Lisboa através da correção, da melhoria contínua, da eliminação, da mudança disruptiva e da inovação de atividades, que não satisfaçam os requisitos organizacionais.

No quadro da investigação destaca-se outra fase determinante na orientação deste estudo, consubstanciado na formulação das hipóteses. Na delineação de uma investigação, as hipóteses determinam o que o estudo pretende validar através da realização de proposições sobre o fenómeno analisado (Lundin, 2016:43). Consequentemente, os enunciados assumidos devem ser confirmados através de observações da realidade estudada num âmbito teórico e empírico, requerendo para o efeito formas de raciocínio dedutivo e indutivo (Freixo, 2012:193-194). Neste quadro concetual e de acordo com os propósitos deste estudo, procedeu-se à formulação de quatro hipóteses para se determinar e fundamentar os processos preferenciais, que sustentam a Rede de Bibliotecas de Lisboa:

1. *O Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não sustenta o seu modelo organizacional num planeamento estratégico orientado por uma missão, objetivos partilhados e metas organizacionais, determinando uma Rede de Bibliotecas de Lisboa desintegrada.*
2. *Os princípios integrados na operacionalização dos processos-chave da Rede de Bibliotecas de Lisboa estão enraizados na sua génese, originando com recorrência ações que suscitam problemas na evolução do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa.*
3. *A Rede de Bibliotecas de Lisboa prefere impulsionar os processos, que sustentam a organização e disponibilização dos serviços e recursos, sem introduzir e operacionalizar mecanismos que fomentem a monitorização, a verificação e a melhoria das atividades geradoras de valor para o contexto organizacional.*

4. *O Sistema Biblioteconómico do Município prefere determinar os processos preferenciais para assegurar a sua evolução sem adotar requisitos definidos a nível local, nacional e internacional, proporcionando uma Rede de Bibliotecas com falta de padrões na organização dos recursos e dos serviços prestados.*

Para a concretização deste estudo, estruturou-se a investigação realizada em distintas etapas integradas.

Na introdução, apresenta-se a estrutura conceptual desta investigação, integrando-se o enquadramento deste estudo, a sua delimitação através da definição da problemática, dos seus objetivos e das hipóteses formuladas para o estudo da investigação selecionada.

No primeiro capítulo, elabora-se o enquadramento macro da gestão por processos. A bibliografia consultada permite compreender os princípios intrínsecos à gestão por processos, as suas características, os limites e as propostas metodológicas para a sua possível implementação. O referencial teórico selecionado possibilita, também, apurar tanto os paradoxos da gestão dos processos como as componentes estratégicas inerentes a este tipo de gestão organizacional. Realça-se que a gestão por processos é um modelo de gestão em permanente evolução para responder ajustadamente aos requisitos de um mercado em constante mudança, visionando a obtenção de resultados favoráveis.

O segundo capítulo aborda a Biblioteca Pública, estabelecendo um enquadramento desta instituição numa forma generalista. O contexto teórico procurou demonstrar a relevância destas instituições na integração e no desenvolvimento dos cidadãos, focando-se o seu âmbito nos objetivos e na missão. Para o cumprimento dos pressupostos, o referencial bibliográfico consultado facultou conteúdos, que demonstram a importância destes sistemas organizacionais integrarem princípios estratégicos de qualidade, selecionando práticas e normas, quer nacionais quer internacionais.

O terceiro capítulo corresponde à metodologia científica utilizada para delinear, sustentar e operacionalizar este estudo, enquadrando-se os métodos e as técnicas selecionadas para o contexto desta investigação. Na sequência da aplicação dos métodos, descreve-se como decorreu a recolha dos dados, bem como a forma da estruturação e da apresentação dos mesmos.

No quarto capítulo, identificam-se os ciclos processuais da Rede de Bibliotecas de Lisboa desde as suas origens, para se compreender as causas e o impacto das preferências organizacionais, selecionadas ao longo do tempo, no modelo do sistema biblioteconómico em vigor. A pesquisa bibliográfica sobre este tema abrange duas estratégias. A abordagem a teorias permite enquadrar e estabelecer um fio condutor sobre os processos que caracterizam a filosofia de funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, sublinhando-se, para esse efeito, as visões de Barata (2005), Pinto (2006) e Melo (2010). A segunda estratégia tem o objetivo de averiguar a origem e as causas que determinam a criação, a melhoria e a eliminação dos processos da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Assim sendo, com o intuito de responder aos objetivos da investigação desta investigação, procedeu-se à exploração de leituras que determinassem tanto o contexto de cada ciclo processual reconhecido, como as políticas

determinantes para a sua evolução, evidenciando-se, neste âmbito, os testemunhos de Terenas (1883) e de Leitão (1931a,b,c;1934). Para organizar uniformemente, a pesquisa, a linha do estudo efetuada apresenta os elementos identificados categorizados nas áreas: edifícios e infraestruturas, recursos humanos, fundos bibliográficos, serviços prestados, monitorização e avaliação de desempenho dos serviços, marcas legais e normativas, entre outros. A observação ao *Programa estratégico Bibliotecas XXI* (2012), que orienta a evolução do modelo organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa, constitui um elemento fulcral na análise processual deste estudo, na medida em que fundamenta as tomadas de decisão preferenciais neste sistema, desde 2012. A reforma administrativa da cidade de Lisboa, introduzida em 2012, é, igualmente, um ponto de referência relevante nos fluxos de entrada e saída dos processos que suportam o desenvolvimento da Rede de Bibliotecas de Lisboa no atual modelo organizacional. A verificação e a conciliação dos contributos averiguados permitem aprofundar o conhecimento do Sistema Biblioteconómico, assegurando o alinhamento com os objetivos e as hipóteses formulados na conceptualização desta investigação.

O quinto capítulo apresenta a análise dos dados decorrentes dos resultados obtidos através da aplicação do inquérito por questionário, sugerindo-se quais as medidas de melhoria que a Rede de Bibliotecas de Lisboa poderá implementar para melhorar o desempenho organizacional.

Na última abordagem desta pesquisa, expõe-se a conclusão do estudo efetuado, as limitações identificadas na investigação realizada, as respostas às perguntas de partida, a verificação das hipóteses formuladas, bem como a apresentação de trabalho futuro.

Os horizontes abordados nesta pesquisa desejam ultrapassar a visão unilateral circunscrita aos conceitos e princípios biblioteconómicos. Ao conjugar-se a realidade biblioteconómica com áreas da gestão da qualidade, pretende-se dotar a Rede de Bibliotecas de Lisboa com práticas experimentadas e sustentadas, proporcionando efeitos positivos no seu desempenho com impacto no contexto organizacional a nível local e nacional. Esta condição facilita, profissionalmente, as tomadas de decisão orientadas para desenvolver, analisar e melhorar quer os produtos, quer os serviços criados para satisfazer, sucessivamente, as expectativas dos clientes. Na generalidade, acredita-se que as diversas contribuições multidisciplinares encetadas nesta investigação serão essenciais tanto no estudo dos processos preferenciais que determinam o funcionamento da Rede de Bibliotecas de Lisboa, como no estabelecimento de boas práticas de gestão nas Bibliotecas, num âmbito mais alargado.

1. Gestão por processos

Este segmento da investigação tem o intuito de focar a gestão por processos, numa perspetiva global, para se enunciar o seu significado geral e descrever as possíveis abordagens que conduzem à sua implementação nas organizações, em que se incluem as bibliotecas. A bibliografia consultada sobre esta temática proporciona uma análise em vários sentidos. Por isso, a estratégia selecionada para descrever o caminho teórico analisado consubstancia-se numa visão que permita o seu alinhamento e integração com o estudo empírico, deslindado em outro capítulo deste trabalho. Admite-se, por isso, que outras conceções possam ser seguidas. Procura-se, assim, listar características e requisitos da gestão por processos e indicar as divergências mencionadas a esta metodologia na bibliografia consultada. Mais do que focar os diversos modelos existentes, referenciados nas teorias pesquisadas, pretende-se mostrar que a sua implementação, ao longo dos tempos, resulta de uma cadeia de melhoria contínua concatenada à evolução da sociedade, ao desenvolvimento dos mercados e às necessidades dos clientes. Explica-se, ainda, os componentes essenciais e as distintas fases que conduzem à implementação da gestão por processos nas organizações.

1.1 Conceito de processo

Como introdução e enquadramento, elucida-se, em primeiro lugar, o que se entende por processo no ponto de vista da gestão. As definições são variadas, nem sempre unânimes mas complementares para a sua compreensão.

Hammer e Champy (1995:13,47) definem o processo como um conjunto estruturado de atividades com uma ou mais entradas que, em harmonia, são destinadas a produzir uma saída específica com valor para um cliente ou mercado em particular.

Um processo é um conjunto de atividades agrupadas por características similares que se desenvolvem de maneira sequencial, ordenada e sistemática, que permite a obtenção de resultados em função dos objetivos definidos (Contreras Contreras, Olaya Guerrero, Matos Uribe, 2017:13).

No seu livro de referência, *Reengenharia de processos: Como inovar a empresa através da tecnologia da informação*, Davenport (1994:5) define processo como, simplesmente, um conjunto estruturado de atividades, destinadas a produzir uma saída específica para um cliente ou mercado em particular. Complementa que são uma sequência específica de atividades no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e as entradas e saídas claramente identificadas: uma estrutura para a ação (Idem, 1994:5).

Esta definição, segundo Smith e Fingar (2006:47), embora útil, dificilmente começa a explicar a natureza dos processos de negócio colaborativos e transacionais. Falta, pelo menos, nesta exposição a palavra coordenação (Idem, 2006:47). Se as atividades são coleções de tarefas individuais, é a sincronização e a coordenação das suas atividades e tarefas que os tornam em processos de negócios (Smith & Fingar, 2006:48).

Assim, Smith e Fingar (2006:47) definem processo de negócio como um conjunto completo e dinamicamente coordenado de atividades integradas e transacionais que agregam valor aos clientes.

Também Keen (1997:19) salienta a falta de profundidade para os conceitos, neste caso os que se debruçam especificamente sobre os processos como fluxos de trabalho. Este autor afirma que o significado tem de ser ampliado para que os gestores tenham a perspicácia de identificarem outros processos que estão com a verdadeira necessidade de serem melhorados (1997:19).

Para ampliar a compreensão do significado de processo, o autor afirma que este deve ser objeto de investimento e melhoria, sugerindo que um processo é qualquer trabalho que cumpra estes quatro critérios: é recorrente; afeta algum aspeto das capacidades organizacionais; pode ser realizado de distintas maneiras que fazem a diferença para os contributos que gera em termos de custo, valor, serviço, ou qualidade; o último critério, envolve a coordenação, quer nas tarefas sequenciais manuais, quer nas interações entre os membros de uma equipa (Keen, 1997:19).

Por último, Lozano Díaz (2006:337) define processo como um conjunto de atividades interrelacionadas que se caracterizam por formar parte de um fluxo horizontal, donde existem entradas que geram atividades de valor acrescentado em forma de saídas orientadas para os clientes.

Em suma, estes conceitos, distintos a traço largo, permitem conferir que os processos são compostos por um conjunto de atividades operadas de forma organizada e relacionada, possuem entradas e saídas, são direcionados para os clientes, envolvem fluxos de informação, geram valor e estão associados a recursos.

1.2 Enquadramento da gestão por processos

O significado da gestão por processos é importante para o seu entendimento. As discussões sobre a gestão por processos são interdisciplinares e constituem um foco de interesse, manifestado por diversos contributos teóricos, para as organizações alcançarem os seus objetivos e solucionarem os seus problemas.

A gestão por processos surge quando uma organização adota e enfoca a sua gestão em processos e nos seus atributos, recorrendo à utilização de diversos recursos, para sustentar metodicamente as tomadas de decisão e produzir, de forma mais eficiente, valor acrescentado às atividades existentes (Pinto & Soares, 2010:23).

Do ponto de vista de Jeston e Nelis (2005:8), a gestão por processos é uma metodologia direcionada para uma gestão eficiente e eficaz dos processos de negócio, que coloca as pessoas no centro dos processos de negócio, tornando-as parte da solução.

É perspetivada, por Pires (2012:178), como um *novo estilo de gestão*. Nesta está implícita uma estratégia transversal à organização, direcionada para a integração dos processos, das ações e dos fluxos de informação existentes nas unidades funcionais. O objetivo consiste, de forma

harmoniosa, em fornecer valor acrescentado aos clientes e à organização, mediante a obtenção de resultados qualificativos (Idem, 2012:178).

A gestão de processos é um modelo de gestão que sustenta uma organização pública ou privada, num conjunto de processos relacionados entre si, através de objetivos comuns orientados para atingir resultados em função das necessidades dos clientes (Contreras Contreras, Olaya Guerrero, Matos Uribe, 2017:13).

Este tipo de abordagem organizacional sustenta as suas tomadas de decisão na identificação, na descrição, no redesenho, na análise, no controlo e na compreensão da totalidade, nas atividades-chave que geram valor acrescentado aos produtos e serviços criados (Idem, 2017:17). A finalidade consiste em aumentar continuamente a eficácia, a eficiência, a produtividade, a rentabilidade social e económica dos processos organizacionais concebendo formas inovadoras na conceção dos processos para melhorar as variáveis do negócio (como o tempo, a qualidade e os custos) e elevar os níveis de satisfação dos clientes (Idem, 2017:17).

A *European Foundation for Quality Management*, fundada em 1988, contempla a gestão por processos, como um dos nove critérios-chave existentes, no modelo de excelência desenvolvido para apoiar as organizações a identificarem e analisarem a sua realidade para melhorarem o seu desempenho (EFQM, 1999). Nesse modelo de autoavaliação, a gestão por processos é o critério que suporta a conceção, a gestão e a melhoria contínua dos processos organizacionais, a fim de apoiar a sua política e a estratégia, para gerar valor acrescentado aos seus clientes e outras partes interessadas (Idem, 1999).

A secção 02 da Norma ISO 9001 (ISO, 2015) inclui a abordagem/gestão por processos, para desenvolver, implementar e melhorar a eficácia de um sistema de gestão da qualidade para aumentar a satisfação dos clientes ao ir ao encontro dos requisitos que estes pretendem.

A gestão por processos garante, segundo Norma ISO 9001 (ISO, 2015), a possibilidade de controlo contínuo de todas as atividades existentes nos processos de uma organização. Permite estabelecer um fio condutor na compreensão e na agregação dos requisitos dos clientes necessários para gerir e operacionalizar o conjunto de atividades de uma organização, considerar os processos como um valor acrescentado, assegurar a obtenção de resultados da eficácia do desempenho e proporcionar a melhoria contínua dos processos baseados na sua avaliação objetiva (ISO, 2015:vii-viii).

Neste enquadramento, destaca-se ainda a inclusão da gestão por processos no Guia PMBOK (PMI, 2013:48). Este Guia, que compila um conjunto de boas práticas e padrões na área da gestão organizacional, incorpora a gestão por processos como uma componente fundamental para gerir, orientar, relacionar, medir e interagir as atividades relativas ao longo do ciclo dos projetos. Os autores desta obra analisam a gestão por processos como uma ferramenta que não pode ser ignorada para estabelecer boas práticas na execução dos produtos e aumentar as hipóteses de sucesso numa ampla gama de projetos.

Outra forma de compreender a importância desta matéria na gestão das organizações públicas e privadas consiste na tendência crescente destas adotarem, entre os diversos modelos organizacionais existentes, a gestão por processos como conceito funcional preferencial na

sustentação e na evolução da sua estratégia de negócio (Contreras Contreras, Olaya Guerrero, Matos Uribe, 2017:13).

Pela síntese teórica operada, enfatiza-se que a gestão por processos é utilizada por organizações para a melhoria de processos, é incorporada em metodologias de qualidade como mecanismos de controlo e envolvida em projetos como garante de boas práticas.

Destaca-se, através da interpretação das leituras efetuadas, as seguintes ideias-chave sobre o conceito de gestão por processos: consiste numa metodologia de gestão organizacional que busca a qualidade, para organizar de forma integrada e otimizada todos os componentes existentes, ou seja, pessoas, fluxos, ferramentas, atividades dos processos, medidas de desempenho; inclui objetivos para orientar e direcionar os processos existentes; procura a melhoria e a evolução contínua dos processos, para tornar os processos mais eficientes e efetivos; emprega a melhoria de desempenho para controlar as atividades dos processos tendo por base a quantificação e a análise de dados; coloca o enfoque no trabalho em equipa; e, tem a finalidade de obter valor acrescentado nos serviços ou produtos desenvolvidos, com enfoque na satisfação dos clientes.

Caberá a cada organização privada ou pública, em que se incluem as bibliotecas, ter a capacidade de utilizar as metodologias ou os princípios orientadores que melhor criem valor para o seu negócio, enquadrados numa estratégia bem definida, sustentada nos princípios existentes na gestão por processos.

1.3 Caraterísticas da gestão por processos

As caraterísticas da gestão por processos estão intimamente ligadas a teorias e modelos que têm evoluído ao longo dos tempos. Na generalidade, existem aspetos que mantêm e acentuam a sua atualidade e pertinência. A compreensão e a análise da gestão por processos também implicam conhecer e perceber as suas principais características, de forma múltipla e abrangente, para adequá-la, da melhor forma, à essência de cada organização.

Smith e Fingar (2006:47- 48) caraterizam os processos de negócio como:

- *Amplas e complexos* - envolvem o fluxo *end-to-end* dos materiais, informações e compromissos dos negócios;
- *Dinâmicos* - respondem a exigências dos clientes e às mudanças das condições do mercado;
- *Amplamente distribuídos* e personalizados através das fronteiras dentro e entre empresas, abrangendo, frequentemente, múltiplas aplicações em plataformas tecnológicas;
- *Longa execução* - um modelo simples de um processo ou processos como, por exemplo, o desenvolvimento de um serviço ou produto, que pode funcionar durante meses ou mesmo anos;
- *Automatizados* (pelo menos em parte) - as atividades rotineiras são melhoradas de forma automatizada, sempre que possível, para o bem da rapidez e da confiabilidade;
- De natureza de "*Negócio*" e "*técnico*" – os processos tecnológicos de informação são um subconjunto dos processos de negócios e fornecem suporte aos processos mais

ampos, envolvendo para o efeito, tanto as pessoas como as máquinas na gestão e operacionalização dos processos preferenciais de uma organização. Nesta dinâmica, os processos de negócio *end-to-end* de um sistema dependem de uma cadeia de atividades automatizadas transacionais e colaborativas. Este paradigma pode compreender modelos organizacionais estruturados em rede, fluxos de controlo, fluxos de mensagens, requisitos e normas organizacionais, métricas, exceções, ações de melhoria e tarefas;

- *Dependentes do apoio* da inteligência e julgamento humano – as pessoas executam as tarefas que são demasiadamente desestruturadas que não podem ser delegadas de forma automatizada ou que requerem uma interação pessoal com os clientes. As pessoas também dão sentido à informação que flui através da cadeia de valor, resolvem os problemas antes de irritar os utilizadores e conservam estratégias para ganhar vantagens de novas oportunidades de mercado;
- *Difícil de torná-los visíveis* - Em muitas empresas os processos de negócios não têm sido perceptíveis nem explícitos. A razão desta situação está enraizada e implícita dentro da história comum da organização. Muitos dos processos são mantidos ao longo dos anos, independentemente dos sistemas que os suportam, mesmo que não acrescentem valor por motivos de herança cultural.

As características da gestão por processos, apesar de estarem dependentes da estratégia organizacional que se pretende implementar, possuem requisitos específicos e transversais que influenciam integralmente a estrutura de uma organização.

As organizações que assumirem uma gestão por processos apresentam uma estrutura horizontal, contrastando com as versões verticais que se traduzem por visões divisórias, estagnadas, que reduzem a responsabilidade e as relações hierárquicas (Davenport, 1993:5).

Com este tipo de gestão evitam-se os problemas associados à gestão por departamentos ou áreas funcionais, em que as organizações são geridas como um conjunto de departamentos isolados e hierarquizados (Contreras Contreras, Olaya Guerrero, Matos Uribe, 2017:14).

A abordagem com enfoque nos processos das organizações fomenta um funcionamento de atividades agrupadas entre si, constituindo processos claramente identificados e delimitados, centrados nos resultados a atingir pelas mesmas (Aguilera Ortega; Aguilar Morales, 2011: 11 *apud* Contreras Contreras, Olaya Guerrero, Matos Uribe, 2017:15).

Esta configuração, que consubstancia uma visão holística, apresenta diversas vantagens em estruturas formais, rígidas e demasiadamente hierarquizadas, como na administração pública (Carrapeto & Fonseca, 2014:387-388).

Segundo Pires (2012:178), a visão da estrutura horizontal potencia e implica o compromisso e a cooperação entre gestores e trabalhadores que, coletivamente e de forma alinhada, têm de trabalhar com as mesmas premissas e diretrizes.

É uma característica que reforça a formação e o espírito de equipas de trabalho. Estas, neste estilo de estrutura organizacional, de acordo com Pires (2012:178), têm de operar em função dos projetos, serviços e produtos em que estão inseridas e não obedecem a gestores hierárquicos. São lideradas, de acordo com este autor, por um coordenador do processo, que

possui autonomia e responsabilidades bem definidas. Este, por sua vez, responde à direção de topo, que tem de garantir o alinhamento entre todas as atividades dos processos existentes obrigando, para isso, a uma permanente comunicação (Pires, 2012:178).

Na generalidade, trata-se de uma estrutura matriarcal que, na opinião de Pires (2012:180), permite eliminar fronteiras funcionais e focar a gestão e a operacionalização das atividades na orientação para os resultados, assente na criação e no desenvolvimento de produtos que acrescentem valor para o cliente.

Esta estrutura funcional, segundo Carrapeto e Fonseca (2014:388), traduz nas organizações o conceito de funcionamento em rede. Fundamentam esta ideia pela existência de processos transversais a toda a organização, nos quais as pessoas têm de trabalhar de forma sincronizada para que o produto das suas ações permita alcançar os resultados definidos no âmbito da visão institucional (Idem, 2014:388).

A visão de rede numa organização implica, por isso, um alinhamento organizacional através da definição dos objetivos e indicadores integrados e interatuantes consagrando uma dimensão global na normalização, gestão e operacionalização das ações dos processos existentes (Pires, 2012:178).

Pires (2012:178) acrescenta que esta filosofia estrutural possibilita, ao mesmo tempo, a flexibilidade e a interação entre as diversas unidades funcionais existentes, através da utilização dos recursos e da avaliação do desempenho, contribuindo para ampliar e solidificar a cultura e estratégia organizacional.

Para aprimorar este potencial organizacional, Carrapeto e Fonseca (2014:388) indicam que os processos compostos por atividades desenvolvidas, em vários departamentos devem, através das estruturas orgânicas, envolver a captação e a união de *inputs/entradas* (materiais, pessoas, dinheiro, entre outros recursos), transformando-os em *outputs/saídas* (serviços ou produtos) com valor acrescentado para o cliente a quem são fornecidos os serviços desenhados.

Para Carrapeto e Fonseca (2014:388), a intenção, na ótica dos autores mencionados, é identificar e eliminar as ações que não acrescentam valor num todo, situação que proporciona a melhoria transversal dos recursos afetos à organização através da supressão de ações e recursos desajustados e/ou repetidos por cada unidade funcional ou departamento.

A gestão por processos opera, assim, segundo Pires (2012:178), numa estrutura sustentada em macroprocessos. O autor justifica esta visão pelo fato dos processos integrarem várias funções na dinâmica organizacional, fomentando entre si uma cadeia de valor para o funcionamento da organização no seu todo (Idem, 2012:178).

Segundo Lozano Diaz (2006:336), é precisamente da sucessão encadeada do conjunto de atividades dos processos existentes que resulta a criação e desenvolvimento dos serviços ou produtos nas organizações.

Este tipo de abordagem numa organização pressupõe que a sua estrutura esteja, portanto, interligada e integrada através do encadeamento de ações, referentes aos processos existentes (Carrapeto e Fonseca, 2014:387-388).

A base do trabalho por processos, como defende Lozano Diaz (2006:336), impõe nas organizações uma estrutura, a bem da sua eficiência, que decomponha os seus serviços em processos. Esclarece, que o objetivo é identificar e analisar todas as atividades existentes nos processos para que se possa alinhadamente analisar a sua pertinência, definir prioridades de trabalho, avaliar os erros e as suas causas, para que as equipas de trabalho melhorem e solucionem o problema identificado (Idem, 2006:336).

Embora se reconheça que as resoluções baseadas no bom senso possam ser úteis a curto prazo, a verdade reflete que estas tomadas de decisão ampliam os problemas a longo prazo por serem orientadas por tomadas de decisão objetivas, sustentadas em dados do desempenho e não em causalidades (Lozano Diaz, 2006:336).

Conclui-se que o trabalho em rede é, assim, outra característica evidenciada nas organizações por processos. Esta filosofia de funcionamento é útil em algumas abordagens institucionais, uma vez que permite otimizar as atividades entre diversas unidades e equipamentos, descentralizar responsabilidades e, por fim, articular tarefas por meio de definição de estratégias comuns. Numa estrutura organizacional com estas características, entende-se que, para a sua eficiência, é determinante coexistir uma harmonia intencional dos objetivos do trabalho com a realização de todas as atividades geridas e operacionalizadas por todos os membros da organização.

Esta prática é pouco usual nas entidades públicas, uma vez que a gestão de cada departamento é, geralmente, assente e organizada de forma individualizada fomentando-se, inclusive, rivalidades entre as distintas áreas funcionais (Carrapeto & Fonseca, 2014: 388). A evidência apontada por estes autores contribui para a adoção de más práticas e para a ineficácia dos processos nas organizações em rede. Na realidade, a desarticulação das atividades promove a repetição de tarefas, a reprodução de projetos com os mesmos fins, a centralização de recursos para os mesmos fins, impedindo uma visão global organizacional, com prejuízo para o cliente e com custos adicionais para a organização.

A adoção da gestão por processos proporciona, deste modo, às organizações uma estrutura dinâmica, planificada para a ação, porque desafia os gestores de uma organização a procurarem a melhoria das atividades existentes através da redução de custos, prazos, aumento da qualidade dos serviços prestados, para produzir valor para os seus clientes (Davenport, 1993: 5).

Nesta demonstração sintética sobre o que as características da gestão por processos enfatizam nas organizações, destacam-se as seguintes ideias: criam uma estrutura dinâmica e coordenada; originam e estimulam o desenvolvimento de tarefas em equipa; instituem as valências e os princípios para o desenvolvimento do trabalho organizacional e individual em rede; orientam as atividades dos processos para a obtenção de resultados; concebem uma estrutura horizontal holística que permite, de forma integrada, impulsionar a melhoria contínua, a inovação dos processos, controlando e avaliando as tarefas através de ferramentas adequadas; estabelecem uma estratégia organizacional que permite o alinhamento entre todos os componentes dos processos assentes numa missão, em objetivos e em indicadores transversais à organização; por fim, gerem e operacionalizam os processos com eficácia e

eficiência, estabelecendo o enfoque da obtenção do valor dos serviços e/ou produtos no cliente.

A conceção da gestão por processos tem evoluído e não está consolidada. O seu desenvolvimento proporciona várias teorias encadeadas, divergindo em vários parâmetros, mas com princípios básicos comuns, conforme se apresenta de seguida.

1.4 Gestão por processos, um modelo em constante evolução

O progresso económico e tecnológico vai gerando novos padrões de vida que, implicitamente, suscitam evolução e alteração nos modelos organizacionais e nas formas de gerir os processos em todos os momentos dos ciclos de vida dos processos organizacionais. Verificam-se mudanças, aprendizagens e aplicação de estratégias para se obter um sistema eficaz, eficiente e adequado, sejam internas ou externas. Trata-se de uma construção teórica, contínua, flexível, que vai motivando o crescimento de diversas abordagens.

Davenport, no prefácio da obra *Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations*, de Jeston e Nelis (2006), comprova que a evolução da gestão por processos, ao longo do tempo, torna-a numa disciplina cada vez mais concisa (2006:XV). Complementa, que cada nova abordagem na gestão de processos é construída sobre bases anteriores e adiciona um ou mais elementos inovadores, conduzindo-a à melhoria contínua dos processos e das organizações (Jeston & Nelis, 2006: XV).

Uma grande parte desta crença está assimilada ao processo evolutivo da gestão por processos.

A ideia de que o trabalho pode ser visto como um processo e depois melhorado não é recente e é apontada por vários autores consultados (Hammer & Champy, 1995 ; Davenport, 1993 ; Bergonha, 2004 ; Jeston & Nelis, 2006 ; Rocha, 2011 ; Pires, 2012 ; Smith & Fingar, 2006). Não obstante, verifica-se que tem havido mudanças abruptas na forma como a gestão por processos é alcançada.

A análise bibliográfica remete as origens desta conceção para o século XIX, com Taylor, como resposta às transformações da economia e da indústria, impulsionadas pela Revolução Industrial.

As alterações estimuladas, pelo processo de industrialização, motivaram evidências de desperdícios, falta de otimização de recursos, conduzindo à necessidade de a indústria valorizar e melhorar a eficiência das organizações neste período, pelo desajustamento dos processos de trabalho existentes (Taylor, 1911: 16).

Na sequência da identificação de problemas existentes nos atos diários das empresas Taylor, na obra *The Principles of Scientific Management*, editada em 1911, expõe as teorias de gestão que alteraram o paradigma da organização do trabalho. A leitura desta obra permite expor vários desígnios coincidentes com os princípios da gestão por processos.

Com base em observações científicas, Taylor foi precursor na abordagem ao trabalho por processos, definindo pressupostos-base para esta metodologia. A intenção foi o

estabelecimento de diversos princípios e regras que impulsionassem a administração das organizações com vista ao aumento da sua eficiência e eficácia.

O caráter visionário e científico introduzido por este autor na organização das tarefas conduziu à criação de equipas multidisciplinares com competências variadas, de forma a otimizar o trabalho realizado. Destaca-se, nesta estrutura, a separação entre as funções de preparação e as de execução, uma divisão de responsabilidade e de trabalho entre a direção e os trabalhadores. Porém, todos os setores estavam coordenados e sincronizados para que as atividades dos processos fossem operacionalizadas conforme os princípios definidos pela organização.

A leitura da obra *The Principles of Scientific Management* (1911) permite destacar que os princípios científicos introduzidos nas organizações por Taylor envolvem outras inovações na gestão organizacional.

Neste âmbito, verifica-se o desenvolvimento de metodologias que visam a monitorização e o controlo das tarefas operacionalizadas em termos de tempo e custo. Para o efeito, foram introduzidos e aplicados cálculos e métricas para economizar e ampliar o desenvolvimento das atividades a realizar na área do negócio da empresa. Estas fórmulas tinham, também, o intuito de diminuir o esforço físico e adequar técnicas específicas na realização das tarefas, situação que favorecia quer os trabalhadores, quer a organização dos serviços.

Os recursos humanos representam a chave do sucesso da eficiência organizacional. Assiste-se, neste modelo, à realização de ações para formação e seleção de trabalhadores, apropriadas às funções que tinham de operacionalizar diariamente. O aperfeiçoamento e a relevância dos trabalhadores são respetivamente um objetivo e um princípio concretos defendidos por Taylor (1911).

A implementação de uma visão de melhoria da organização era acompanhada e sustentada pela habilitação dos trabalhadores. Taylor (1911) compreendeu que esta estratégia permitia aumentar a rapidez, diminuir e eliminar tarefas desnecessárias ou repetidas e ampliar a eficiência da produtividade do trabalho. Por isso, tornou-se prioridade nos seus princípios fomentar ações que contribuíssem para a valorização dos trabalhadores com vista à melhoria do desempenho das organizações.

Para que as tarefas fossem executadas com elevado rendimento e com o mínimo de oscilações, mantendo o nível de satisfação elevado dos trabalhadores, Taylor (1911) introduziu formas de incentivo para motivar os trabalhadores (exemplo de ações de motivação: promoção, salários mais elevados, gratificação, menos horas de trabalho, melhores condições de ambiente e serviço, considerações pessoais que demonstrem reconhecimento).

A utilização da comunicação, neste modelo de trabalho, tornou-se uma das componentes fundamentais para a concretização e a orientação do trabalho conduzido pela direção para os trabalhadores. A forma e o conteúdo das informações eram transmitidos de acordo com o perfil de cada trabalhador para potenciar o desenvolvimento das tarefas de acordo com as necessidades da organização.

Resumindo, Taylor (1911) inseriu, com o seu trabalho, o método científico, princípios de organização e de estruturação das tarefas de trabalho em detrimento dos métodos empíricos, das análises supérfluas e pouco fundamentadas, que alicerçavam os processos rotineiros existentes à época.

No seguimento do modelo introduzido por Taylor, têm surgido apreciações distintas.

Os pressupostos enunciados por Taylor demonstram a introdução de princípios de gestão sustentados num conjunto de princípios rigorosos, que, ainda hoje, mantêm utilidade reiterando-se procedimentos de trabalho, definição de objetivos, controlo no desempenho, fatores de recompensas e formação e seleção de pessoas (Cunha *et al.*, 2007:57).

É uma filosofia que tem suscitado críticas por diminuir e transformar o trabalhador num número e que se limita a executar, de forma mecânica e repetitiva, as suas tarefas, incitando a uma separação entre quem gere, controla e executa (António & Teixeira, 2009:103).

Ressalva-se, porém, que os princípios desenvolvidos por Taylor incutiram melhorias na engenharia e no processo industrial moderno, embora as técnicas fossem restritas a operações manuais e a processos de produção (Jeston & Nelis, 2006:XIII).

Recapitulando, o modelo científico Taylor não foi indiferente à gestão organizacional das empresas. Foram adotados durante muitos anos os princípios defendidos por este autor aos processos de trabalho existentes nas organizações. Como qualquer modelo, teve e continua a ter críticas negativas. Não obstante, considera-se notável a introdução de várias noções relacionadas com a adoção de uma metodologia para otimizar os processos de trabalho. Enfatiza-se, nesse sentido, o cuidado de existir um alinhamento das tarefas operacionalizadas entre os trabalhadores, a existência de princípios laborais para que a operacionalização das tarefas fosse direcionada para resultados cada vez mais eficazes e eficientes. Existia uma estratégia. Destaca-se, também, a importância da aprendizagem e da adequação do perfil dos trabalhadores para a melhoria contínua das ações operacionalizadas, o interesse em manter os trabalhadores motivados e, finalmente, a relevância dada à comunicação para a concretização dos propósitos delineados.

A recessão económica, nos anos 80, a evolução das tecnologias de informação e a globalização, na década de 90, criaram desafios às organizações para lidarem e gerirem os seus negócios de forma mais eficaz e eficiente. O mercado e a aceleração industrial suscitaram a ampliação dos ritmos dos fluxos de trabalho e estimularam novas metodologias para a operacionalização das tarefas organizacionais. As organizações, num mundo cada vez mais rápido e volátil, tiveram de incorporar estruturas flexíveis, capazes e preparadas para responderem, imediatamente, às exigências do mercado e expectativas dos clientes. Esta necessidade proporcionou a evolução e o ajustamento das estratégias inerentes à gestão por processos.

Nos anos 80, assistiu-se à utilização e à integração dos processos em normas e na metodologia da gestão da qualidade. Segundo Gardner (2004:3), no grupo das ISO 9000, a gestão por processos ergueu-se como o padrão para permitir às organizações integrarem práticas de qualidade nas operações realizadas diariamente.

A metodologia TQM (*Total Quality Management*) constituiu-se como o principal facilitador do controlo estatístico, visando a melhoria incremental de processos com base na análise do comportamento do processo, dos defeitos e das exceções para dotar as organizações com maior poder de resposta às mudanças com que eram confrontadas (Smith & Fingar, 2006:101).

Mas o salto qualitativo na gestão por processos surgiu mais tarde. Passados, aproximadamente, dois séculos, as noções de divisão do trabalho em tarefas mais simples, defendidas por Adam Smith¹, no século XVIII, e os ideais assentes no taylorismo deixaram de ser ajustados para responderem ao desenvolvimento económico e ao advento digital nos anos 90 do século XX (Hammer & Champy, 1995:11).

A partir de análises observadas em diversas empresas, Hammer (1993), Champy (1993) e Davenport (1993) tornaram-se uma referência no estabelecimento de metodologias modernas e inovadoras. Foram pioneiros na defesa de um modelo organizacional que revigorasse o valor competitivo das empresas, designado por reengenharia de processos.

Hammer, em 1990, foi o catalisador que lançou o movimento de reengenharia com o artigo *Reengineer Work: Don't Automate, Obliterate*. Três anos mais tarde, Hammer e Champy publicaram o seu manifesto para a revolução do negócio das empresas, com o título *Reengineering the corporation* (Smith & Fingar, 2006:101). Os autores defendem uma abordagem radical designada reengenharia de processos. Esta exige o abandono total das noções e dos princípios que sustentaram as organizações e as estruturas, durante dois séculos, para ser possível reinventar os seus negócios (Hammer & Champy, 1995:59). A reengenharia surge como uma metodologia de melhoria radical organizacional, que conduz ao redesenho e à substituição de todas as partes do negócio, por processos inteiramente novos. Este paradigma caracteriza-se por começar de novo, em busca de novos modelos de gestão organizacional, rejeitando a sabedoria convencional e suposições herdadas do passado (Hammer & Champy, 1995:59). Trata-se de um processo em que as organizações reajustam a sua estratégia fazendo “tábua rasa” dos processos existentes, para que possam desenvolver novas formas de trabalho. Em 1993, surgiu outra perspetiva sobre a reengenharia de processos abordada por Davenport na obra *Process Innovation*, com o objetivo de contribuir para a melhoria de desempenho das organizações. Contudo, é menos fundamentalista do que Hammer e Champy (1993), visto não defender, exclusivamente, uma abordagem radical que implique o recomeçar para as organizações prosperarem.

Davenport (1994:12) admite que a reengenharia e a melhoria dos processos podem ser aplicadas a qualquer organização, em função dos objetivos e da estrutura que as orienta para o negócio. O âmbito da primeira significa a implementação de um trabalho completamente novo, conforme Hammer e Champy (1993); enquanto a segunda abordagem, visa a correção dos processos para torná-los mais eficazes e eficientes (Davenport, 1994:12). Na análise apresentada, o autor admite a combinação de ambas as metodologias através de um ciclo rotativo. Considera que a unificação destas teorias, pelas suas características, beneficia a inovação dos processos. A reengenharia implica uma abordagem única na melhoria do

¹ Os princípios organizacionais industriais defendidos por Adam Smith, inscritos na obra *A Riqueza das Nações*, em 1776, sustentaram e impulsionaram diversos manuais de gestão (Hammer & Champy, 1995:15).

processo no momento em que é realizada. Por isso, poderá, por si, não ser suficiente. O dinamismo dos mercados implica que as organizações se adaptem constantemente e que os processos sejam complementados, sempre que necessário (Davenport, 1994:12).

Nesta perspectiva, Davenport (1993) considera que os programas de inovação têm mais impacto se a melhoria dos processos for contínua e transversal a todos os serviços, após aplicar-se uma mudança radical. Trata-se da utilização de duas metodologias que, integradas, beneficiam o desenvolvimento contínuo dos processos. Justifica este autor, que as organizações devem possuir metodologias e estruturas adequadas para lidarem com a pressão competitiva e criarem produtos à medida das necessidades dos clientes. Propõe, por isso, na sua obra, estratégias bem definidas para as organizações se apropriarem e interagirem com os conhecimentos existentes, dentro e fora das mesmas, para reduzirem custos e aumentarem os lucros.

A ideia consiste, para Davenport (1994:56), em obter vantagem competitiva e habilitar as organizações para a mudança organizacional de forma permanente, com a formulação de estratégias no que concerne a: fases que conduzem à implementação dos processos; componentes que devem integrar a gestão por processos; importância de gerir adequadamente os recursos humanos para a eficiência e a eficácia das organizações; necessidade de controlo e monitorização das atividades dos processos com vista à sua melhoria; definição de objetivos e metas; utilização das tecnologias da informação como ferramenta potenciadora de reengenharia e não como método de automatização de um processo.

A visão defendida pela reengenharia é uma nova abordagem que elimina as ideias preconcebidas nas organizações e dos seus trabalhadores, sobre a resistência à anulação de atividades e processos existentes. A conceção da reengenharia desmitifica a necessidade de permanecerem determinados processos ou ações nas organizações porque, algures no tempo, constituíram um marco ou determinaram o estabelecimento de uma boa prática. Muitas das práticas organizacionais subsistem ao longo da história, simplesmente, porque estão enraizadas na cultura e no passado das organizações. Com a reengenharia, tudo o que está institucionalizado pode ser repensado, melhorado, alterado ou mesmo eliminado. O fundamental, é promover nas organizações, de forma integrada, um conjunto de atividades com várias entradas e saídas com vista à criação de um produto ou um serviço com valor para o cliente. A reengenharia dos processos não é, porém, uma abordagem unânime entre os autores consultados na bibliografia selecionada.

Rocha (2014:57) afirma que a reengenharia consiste numa filosofia de gestão, que permite às organizações alterarem os processos existentes, com vista ao aumento da eficiência, da eficácia e da competitividade, impulsionando alterações na estrutura e cultura organizacional.

Begonha (2004:18) sintetiza a posição de alguns críticos a esta abordagem. Declara, que este método se centra, sobretudo, nas potencialidades das tecnologias de informação e comunicação em detrimento da valorização, da formação, da qualificação e da importância dos recursos humanos (Idem, 2004:18). Complementa que a liberdade e a criatividade que a reengenharia pretende, limitam as pessoas no desempenho das suas tarefas (Idem, 2004:18). A racionalização promovida numa perspectiva de otimização de custos (ao agrupar postos e

tarefas), ao comprimir verticalmente os processos e descentralizando as decisões a tomar, proporciona despedimentos, pressão, insegurança e um clima de constante desconfiança (Idem, 2004:18).

Sumariando, a procura das melhores soluções para inovar as estruturas organizacionais proporciona a utilização de ferramentas, uma aprendizagem constante (das organizações e dos recursos humanos), exigindo-se mudanças culturais, que nem sempre são fáceis de alcançar. O sucesso está dependente de vários fatores e iniciativas que exigem metodologias, estratégias, flexibilidade, tecnologias, empenho, conhecimento, coordenação, recursos humanos, resultados e uma comunicação efetiva.

No decorrer das próximas partes, esta investigação debruça-se sobre estes componentes que constituem palavras-chave numa gestão por processos.

A emergência das organizações continuarem a evoluir para estruturar adequadamente o seu negócio e responder à perceção dos clientes alavancou a gestão por processos para uma nova abordagem, denominada *Terceira onda*. Smith e Fingar (2006) fomentaram assim, a teoria de um novo ciclo na evolução da gestão por processos.

A obra *Business Process Management: the third wave*, de Smith e Fingar (2006), permite verificar que, na generalidade, este movimento integra as especificidades da filosofia de gestão dos processos presentes na gestão da qualidade e na reengenharia de processos. Adicionam, no entanto, contributos inovadores sustentados nas tecnologias de informação.

As tecnologias de informação são uma ferramenta imprescindível em todas as componentes que integram este movimento de gestão por processos, desde a identificação de processos, passando pela análise e monitorização de tarefas, eliminação de atividades de forma a promover e a ajustar automaticamente a melhoria dos processos (Smith & Fingar, 2006:18-28). Esta perspetiva faz com que as organizações por processos não tenham a necessidade de adquirir aplicações e ferramentas de acordo com as necessidades dos processos. A *Terceira onda* integra as tecnologias de informação essenciais para que, de forma integrada e autossuficiente, se ajustem às atividades dos processos, à medida das necessidades dos produtos a criar por cada organização (Smith & Fingar, 2006:18-28).

Estas ferramentas ubíquas permitem, em todas as fases do ciclo de vida dos processos, ampliar a interação das atividades existentes na organização. Destaca-se a possibilidade das organizações, pelos seus membros, controlarem os processos fora das suas instalações físicas através de portais de informação. As tecnologias de informação implementadas neste modelo de processos possibilitam, também, a partilha de dados em rede entre parceiros, a qualquer momento, o que facilita a comunicação e a dinâmica de trabalho. Por esta razão, a gestão por processos não é apenas uma outra forma de automatização, que fornece maneiras mais eficientes de corrigir o desajustamento dos processos; fornece o significado das descobertas e descreve exatamente como as atividades dos processos operam, utilizando as ferramentas necessárias para controlar e analisar o negócio (Smith & Fingar, 2006:18-28).

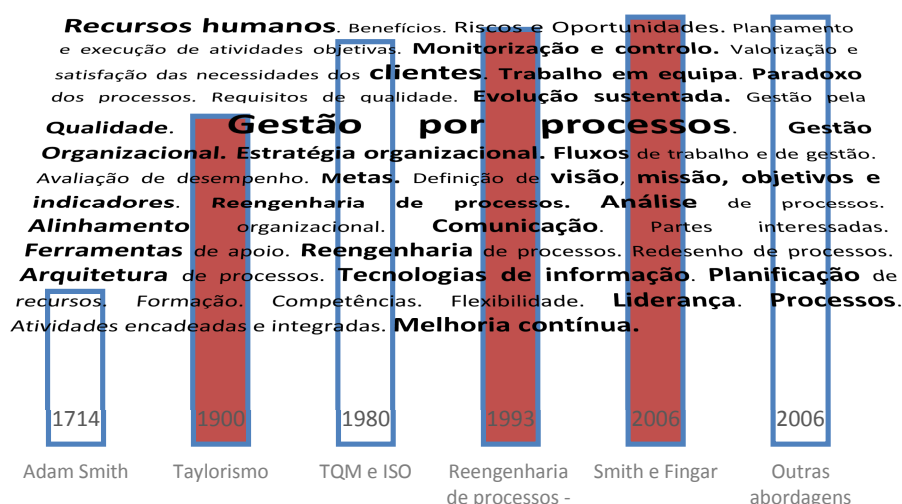
Trata-se de um movimento que pressupõe uma visão processual ininterrupta, constituindo-se como um processo contínuo de gestão com vista à valorização do negócio e das expectativas

dos clientes com a finalidade de criar um serviço ou um produto (Smith & Fingar, 2006:18-28). Toda a dinâmica do trabalho, apesar de possuir uma forte componente tecnológica, tem sempre, como eixo orientador, as políticas definidas na organização, no âmbito da missão e dos objetivos definidos a nível organizacional (Idem, 2006:18-28).

A essência desta visão representa o último movimento de processos referenciado na bibliografia consultada. O movimento empreendedor das organizações, em função dos desafios com que vão sendo confrontadas, encarregar-se-á, com certeza, de proporcionar mais movimentos de processos. O intuito é continuar a evoluir para que as organizações nunca deixem de estar aptas a ajustar-se ao próximo salto qualitativo dos mercados.

A história revela que a gestão por processos tem sido aplicada em diversas organizações privadas e públicas ao longo do tempo. A permanência e a evolução da gestão por processos nas organizações reflete a sua subsistência e a relevância como método que sustenta a estrutura e a definição de uma estratégia organizacional. Como em qualquer área do saber, verificaram-se transformações e desenvolvimentos organizacionais de acordo com o progresso da economia e perspectivas dos clientes em relação aos produtos e serviços a adquirir.

Figura 1: Evolução do conceito da Gestão por processos.



Na verdade, o estabelecimento e a procura de melhoria contínua dos processos proporcionaram diversos reaparecimentos de modelos de gestão. A gestão por processos foi abrangendo cada vez mais funções (como, por exemplo, gestão de recursos humanos, análise de atividades, monitorização, entre outras) e ferramentas (como, por exemplo, tecnologias), de modo a acomodar padrões da indústria e a proporcionar planeamentos estratégicos organizacionais colaborativos e integrados. Por isso, destaca-se, conforme ilustrado na Figura 1, os conceitos, os requisitos e as componentes que foram surgindo, persistindo até hoje como sinal de vitalidade e de crescimento.

Na generalidade, e não obstante todos os contributos motivarem reflexões com influência na melhoria e na inovação dos processos, destacam-se, de acordo com a bibliografia consultada, três eixos significativos na evolução dos processos: primeiro o Taylorismo, depois a

Reengenharia de processos e, por fim, a *Terceira Onda*, impulsionada por Smith e Fingar (2006). Qualquer um dos modelos referidos é o reflexo do anterior, com inovações. Constituem-se como o resultado de construções ininterruptas de ideias alinhadas, que se foram renovando e encaixando com o desenvolvimento do mercado, com o progresso das tecnologias da informação e, sobretudo, com as percepções dos clientes sobre os serviços disponibilizados.

Esta linha de investigação tem, por isso, implícita a ideia de que os ciclos de vida dos processos das organizações são voláteis e ativos. Um bom modelo, que se adapte completamente aos mercados, à concorrência e à perspectiva dos clientes de hoje, pode não ser ajustado amanhã, porque surgem dinâmicas que deixam de garantir o valor do negócio no modelo definido. Trata-se de uma abordagem construída gradualmente, que se vai tornando cada vez mais completa com a introdução de melhorias que respondam aos objetivos desejados (Davenport *apud* Jeston & Nelis, 2006:XV).

Este processo de inovação está subjacente aos pressupostos defendidos por Buckland (1999: cap. 5) para a construção de uma “boa teoria”. Segundo este autor, uma “boa teoria” consiste naquela que estabelece uma correspondência, de forma correta, com a percepção dos objetos que estão nessa teoria. Buckland (1999:cap. 5) considera que a teoria que outrora parecia adequada pode ser rejeitada à medida que o conhecimento evolui. No seu entendimento, a consequência de tudo isso é que toda a teoria deve ser considerada como estritamente provisória e um desafio na melhoria contínua na construção de objetos relevantes. Na realidade, uma teoria pode ser útil na medida em que serve para orientar o desenvolvimento de uma maior compreensão da realidade (Buckland, 1999:cap. 5).

O ideal é existir um processo contínuo de inovação dos produtos, mesmo quando os resultados são favoráveis para que as organizações nunca estagnem e liderem proactivamente a sua área de mercado.

Na globalidade, esta perspectiva funde com outro pressuposto. A construção de uma boa teoria conduz a um processo de aprendizagem organizacional, que transforma, favoravelmente, as organizações. A apreensão contínua de boas práticas organizacionais consiste num *processo dinâmico de criação, aquisição e integração de conhecimento, tendo como fito o desenvolvimento de recursos e de capacidades que contribuem para um melhor desempenho organizacional* (Peón López & Ordás, 2005 *apud* Cunha & Rego, *et.al*, 2007:704).

Esta flexibilidade e a adaptação contínua necessárias para uma organização se ajustar às transformações sociais, às novas necessidades e expectativas da comunidade são focadas por Lozano Diaz (2006) no contexto das bibliotecas. Para este autor, é imprescindível as bibliotecas adotarem padrões e princípios que lhes permitam responder eficazmente aos novos hábitos sociais e culturais que vão emergindo e caracterizando a comunidade ao longo do tempo (Lozano Diaz, 2006:197).

Uma biblioteca transformada é, segundo Lozano Diaz (2006:198), uma organização que aprende com todas as atividades existentes nos seus processos. Todas as ações resultantes da interatividade com a comunidade são fontes de aprendizagem, ou seja, por cada entrada identificada, por cada projeto, por cada nova relação estabelecida, cada êxito e fracasso, tudo

é examinado como uma oportunidade para melhoria (Idem, 2006:198). Lozano Diaz (2006:199) complementa que o processo de aprendizagem de uma organização é entrar numa dinâmica de trabalho, de aprender através da experiência e de desaprender mediante a eliminação ou substituição de atividades, tornando processos bestiais em obsoletos. O mesmo autor sustenta que uma sugestão, uma reclamação ou uma deteção de um ponto crítico por parte de um funcionário, deve impulsionar um mecanismo de análise que verifique a possibilidade de melhoria de uma atividade ou processo que esteja obsoleto e não acrescente valor ao cliente (Lozano Diaz, 2006:199).

A gestão por processos é um movimento dinâmico na busca constante da “boa teoria” impulsionado, implicitamente, por uma aprendizagem que, por sua vez, proporciona a evolução contínua da organização.

Face às perspetivas analisadas, conclui-se que a biblioteca tem de se constituir como uma organização flexível e apta à melhoria constante das suas atividades com vista ao benefício do seu desempenho e à satisfação dos utilizadores.

Quando se analisa a teoria de Buckland (1999:cap.5) sobre a construção de uma “boa teoria”, em paralelismo com o processo de aprendizagem e de desaprendizagem de uma biblioteca, reconhece-se que os ciclos de vida dos processos nas organizações têm de ser transitórios e dinâmicos. Assim, quanto maior for a aproximação entre a realidade e a teoria, melhor será a aplicação do processo. A utilização de uma estratégia que implique a inovação das atividades de forma planeada é uma condição primordial no sucesso das organizações por processos.

Com base neste prisma, entende-se que o dinamismo da gestão por processos funcionará como um propulsor das bibliotecas, quer nas bases da sua organização estratégica, quer na sua evolução contínua, assente no conceito de aprendizagem e desaprendizagem.

O truncamento destas ideias permite concluir que a gestão por processos é uma ferramenta que, bem aplicada, pode transformar as bibliotecas em organizações de aprendizagem, sustentadas numa metodologia e numa estratégia que aumenta, indubitavelmente, as suas possibilidades de sucesso.

Porém, as evidências identificadas e analisadas por diversos autores, conforme se enquadra de seguida, constata-se que a sua implementação só produz melhorias e resultados favoráveis se existir uma gestão alinhada com a política, a missão e os objetivos estratégicos da organização.

1.5 O Paradoxo do processo

A implementação da gestão por processos não ocorre de forma superficial. Consiste num processo complexo com várias etapas orientadas para o estabelecimento de boas práticas e resultados favoráveis de forma duradora. Não obstante, a sua aplicação numa organização não é garantia de sucesso. Para explicar as razões pelas quais uma organização não consegue, durante a modelagem de processos, atingir os efeitos desejados, aborda-se o paradoxo dos processos. Identificam-se os motivos dos desvios nas organizações por processos e o caminho que deve ser trilhado pelas organizações nas suas tomadas de decisões. Embora este assunto

se refira, na generalidade, a organizações, é concebível transpor as linhas de orientação referidas para as bibliotecas. Entende-se que as boas práticas de gestão têm de ser estendidas a todas as organizações, independentemente da sua natureza.

Keen (1997:1) reconhece que, apesar dos movimentos de gestão com enfoque nos processos (ex. processos de inovação, reengenharia de processos, gestão de qualidade, entre outros) se centrarem em estratégias que visam a melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, a redução do tempo e os custos das atividades, se assiste, com frequência, a resultados menos positivos. Este fenómeno, que traduz a diminuição e o declínio dos resultados em algumas empresas, mesmo quando alguns dos seus processos sejam alvo de melhoria é, segundo Keen (1997:10), o paradoxo do processo. Trata-se de uma visão suportada na obra *The Process Edge: Creating Value where it Counts* (Keen, 1997) através da descrição de exemplos de organizações que implementaram programas de melhoria de processo, alguns radicais, mas que não se traduziram em desempenhos favoráveis. Ao analisar o insucesso das empresas, Keen (1997:15) considera que a génese do paradoxo do processo pode ser explicada pela circunstância das empresas investirem em processos que não são críticos nem prioritários para o seu sucesso, logo menos relevantes.

Keen (1997:16) afirma que o sucesso do negócio das organizações consiste em saber como identificar os processos que estabelecem a diferença e criam valor para os negócios das organizações. A concretização desta ideia base é suportada em dois critérios.

O primeiro critério é a *Saliência*, através da qual devem ser selecionados os processos mais proeminentes, para a organização. Tratam-se dos processos normalmente relacionados com a identificação da cultura da organização, que se dividem em quatro categorias com a seguinte ordem de importância (Keen, 1997:25-28):

- 1- **Processos de identidade:** aqueles que definem a empresa por si, os seus clientes e seus investidores. Diferenciam uma empresa dos seus concorrentes e estão no coração do sucesso da empresa;
- 2- **Processos prioritários:** o motor da eficácia corporativa. Influenciam fortemente a forma como os processos de identidade são realizados e como uma empresa está relativamente à sua concorrência. As organizações têm de perceber que existem processos mais importantes que outros;
- 3- **Processos de suporte:** um apoio necessário para as operações diárias. Insere-se neste grupo de processos, muitas funções administrativas e gerais constituindo-se, muitas vezes, como o núcleo das operações diárias. Mas, segundo o autor, é um erro permitir que a sua visibilidade se torne no principal alvo de atenção da administração e investimento de capital, porque melhorá-los raramente gera muito retorno de capital.
- 4- **Processos obrigatórios:** aqueles que a empresa realiza só porque é legalmente obrigada a fazê-lo. Destacam-se os relatórios, o arquivo de documentos administrativos;
- 5- **Processos folclore:** os processos realizados somente porque estão enraizados no passado e ninguém os questiona porque sempre existiram. Muitos destes processos não servem para nada e não criam qualquer valor adicional às organizações.

Pela perspetiva defendida por Keen (1997), conclui-se que as organizações não devem ser uma acumulação de processos e de atividades sem nexo e orientação. As tomadas de decisão que

conduzem à formação de uma estrutura e ao desenvolvimento das operações devem ser objeto de análise e representar as reais necessidades da organização em termos de identidade e recursos existentes. A otimização do empreendimento da organização é construída através da definição de prioridades no âmbito da sua missão e dos seus objetivos.

O segundo critério-chave, referido por Peter Keen (1997:15), para as organizações selecionarem os processos de forma mais eficiente, têm de repercutir a sua mais-valia para o negócio. O autor esclarece que o valor de um processo é assente no pressuposto de que as atividades realizadas têm de promover maior retorno de capital do que é despendido. Portanto, um investimento razoável é aquele que promete ter maior retorno do que o esforço consumido ou montante monetário gasto (Keen, 1997:15).

A abordagem em *The Process Edge: Creating Value where it Counts* (Keen, 1997: 23) não garante o sucesso das organizações. Fornece, no entanto, ferramentas para uma análise intencional de oportunidades de investimento e de processos para equilibrar risco e o retorno do capital. Os critérios do valor e da proeminência dos processos fornecem um modo de ligação entre os processos de negócios. Juntos, oferecem uma abordagem rigorosa e flexível para as decisões de investimento que têm sido muito frequentemente marcadas pela indefinição, sobre o que estava sendo gasto e ganho, e por uma aplicação doutrinária para todos os problemas dos processos (Keen, 1997:23).

O sucesso da empresa vem, na realidade, do seu investimento, da sua experiência, da sua cultura e da gestão dos processos que criam valor à sua identidade. Esse foco unificado do processo é o que os concorrentes acham difícil de igualar (Keen, 1997:37). Neste contexto, o autor reitera que as empresas têm, por isso, de estar preparadas para perspetivarem o seu caminho para o futuro e possuírem estruturas que lhes permitam ajustar-se à competitividade do mercado com ousadia (Keen, 1997:10).

Sintetizando, Keen (1997) sugere vários princípios de negócio que fundamentam o conceito de investimento nos processos de negócio, revelando que os processos não são meramente fluxos de trabalho, que os ganhos têm de ser maiores que as despesas, que é fundamental estabelecerem-se prioridades na gestão dos processos em função da sua importância para o negócio da empresa e, sobretudo, que a vantagem competitiva baseia-se na utilização eficaz do capital.

O paradoxo do processo nas organizações é, também, realçado por Robert Gardner (2004) na obra *The Process-focused Organization: a transition strategy for success*.

Gardner (2004:xi) também referencia que as organizações nem sempre atingiram os resultados desejados durante as distintas etapas que caracterizam os movimentos de melhoria dos processos, devido ao desajustamento da sua implementação. Porém, com base na sua experiência, acrescenta à visão de Peter Keen (1997) outro paradoxo e que concerne à forma como as organizações medem e relatam a melhoria dos seus resultados. O autor fundamenta que a chave desta ideia consiste na constatação que, independentemente do motivo, é claramente possível as organizações terem sucesso sem terem conseguido atingir o propósito essencial dos negócios realizados (Gardner, 2004:5).

A referida evidência, segundo Gardner (2004:5), resulta da necessidade das organizações executarem a melhoria dos processos para obterem benefícios imediatos, quando o expectável é a orientação para os resultados baseados numa estratégia organizacional definida e consolidada. Esclarece, assim, que todo o procedimento com vista à melhoria dos processos tem de possuir, na sua base, a troca como um elemento fundamental. Este conceito, significa que os investimentos operacionalizados e construídos no presente devem assegurar retornos prolongados no futuro (Gardner, 2004:5).

A ausência desta troca, subjacente à inexistência de uma articulação entre o presente e o futuro, não só restringe a perspectiva dos resultados organizacionais para o imediato, como suscita vários padrões disfuncionais na implementação das atividades que visam a melhoria dos processos das organizações, dos quais Gardner (2004:5) destaca:

- **Eliminar etapas na construção e consolidação dos processos:** a melhoria de planos de ação organizacionais tem de ser desenvolvidas na sequência delineada, sem desconsiderar ou eliminar fases definidas para a concretização dos projetos e serviços. Pretende-se construir solidamente o planeado, cumprindo gradualmente com os objetivos e as metas intrínsecos em cada atividade definida no programa delineado, para aumentar as possibilidades de sucesso organizacional, a longo prazo;
- **Falsas melhorias:** a pressão dos mercados contribui para os profissionais apresentarem resultados manipulados, refletindo evidências exageradas do desempenho realizado. A integridade dos programas não pode ser colocada em causa, sob pena de deixarem de existir por falta de credibilidade;
- **Recolha prematura:** pode existir a tendência de as organizações procurarem obter lucros mais cedo do que é possível, desejado em determinadas circunstâncias, nomeadamente no período em que é necessário mostrar resultados para manter ou destacar determinado negócio face à concorrência. Contudo, os ganhos levam tempo a concretizar (para compensar os investimentos e assimilar curvas de aprendizagem). Estudos realizados demonstram que a maioria das melhorias de desempenho só ocorreu depois de cinco anos de implementação. A abordagem à inovação dos processos produz impacto a longo prazo, o que exige uma estratégia com um horizonte longínquo, construída de forma gradual e integrada.

Identificados os desvios, que na perspectiva de Gardner (2004) contribuem para o paradoxo do processo, o autor aponta algumas prudências que as organizações devem ponderar na análise à aplicação e desenvolvimento da melhoria dos processos (Gardner, 2004:7-8):

- **A melhoria de processos não é uma varinha de condão:** a adoção de programas de melhoria de processos não resolve, por si, os problemas da organização e não fomenta resultados favoráveis. Neste âmbito, há que considerar questões mais amplas que identificam as raízes dos problemas de desempenho existentes;
- **A melhoria de processos tem aplicação limitada:** a popularidade da melhoria do processo pode resultar na sua aplicação em situações em que é ineficaz ou até mesmo impotente. A melhoria de processos é um objetivo que deve ser cuidadosamente selecionado e configurado com base no tipo de problema a ser abordado. A utilização da melhoria de processos a problemas não processuais (tais como planos de negócios indigentes, padrões organizacionais

inefícazes, desalinhamento organizacional ou competências insuficientes) pode ser um desperdício de tempo;

- **A melhoria de processos não é a resposta final:** a abordagem por processos nas organizações implica uma aprendizagem que permita a sua correta utilização. Para explorar plenamente o poder do processo, as organizações têm de aprender como vincular os processos à estratégia organizacional, como integrar os processos em estruturas e sistemas organizacionais e como gerir proactivamente os processos e não apenas corrigi-los.

A abordagem à gestão por processos está envolvida em diversos desafios. O desenvolvimento sustentável dos processos tem de emparelhar as sinergias das atividades no seu todo. A finalidade é potenciar, continuamente, a qualidade intrínseca dos serviços e produtos criados para a organização atingir e superar os benefícios expectáveis desde o início do plano traçado.

Para ser bem-sucedido e potenciar o poder das organizações por processos, ao longo do tempo, é necessário que as abordagens à melhoria do desempenho dos processos tenham em consideração os seguintes requisitos (Gardner, 2004:10 - 13):

1. **Velocidade de execução:** as organizações devem executar mais rápido do que antes. As organizações com o menor tempo de ciclo de processos para concretizar os serviços ou produtos estarão mais aptas para responder às necessidades dos clientes, a curto prazo. A cadeia de valor não deverá ter, assim, prazos excessivamente longos sob pena, de prejudicarem o negócio;

2. **Desperdícios:** as organizações são confrontadas com atividades que não gerem valor na produção de produtos e serviços. Os fluxos de entradas e saídas têm de ser otimizados para eliminar todas as tarefas repetidas e que não produzem valor. Isto significa que é necessário avaliar o valor de todas as ações inerentes aos processos de forma integrada, não em termos de considerações locais;

3. **Qualidade:** a qualidade é cada vez mais omnipresente nas organizações e uma garantia para a exequibilidade eficaz dos negócios. Embora se assista a grandes progressos na qualidade, a maioria das organizações limita-se a monitorizar a qualidade dos seus resultados e a implementar correções apenas quando o desempenho é desfavorável.

O processo de trabalho oferece a oportunidade e as ferramentas necessárias para gerir proactivamente a qualidade dos resultados;

4. **Alinhamento:** a eficácia organizacional é determinada, em parte, pelo grau de alinhamento horizontal entre os vários componentes que integram a organização. A falta de integração dos componentes que englobam os processos da organização pode degradar significativamente o desempenho da mesma como um todo.

Como estratégia, os responsáveis e/ou gestores devem: (1) estabelecer metas claras de desempenho empresarial; (2) implementar essas metas para os processos de negócio que criam valor aos clientes e partes interessadas; (3) projetar estruturas e sistemas organizacionais para apoiar os processos de valor, e (4) gerir o desempenho através da gestão de desempenho do processo.

5. Capacidade de gerir: os gestores ou responsáveis têm de saber gerir todos os processos de modo a criar valor no serviços e produtos orientados para os clientes;

6. Adaptabilidade: o sucesso de uma organização está, em grande parte, dependente da forma como se adapta favoravelmente à mudança. Esta situação exige que os métodos de funcionamento das organizações sejam projetados para operarem de forma dinâmica, em vez de serem absolutamente rígidos e fixos.

As ideias fulcrais de Gardner (2004) revelam que a melhoria e construção de uma gestão com enfoque nos processos contém diversos requisitos com o objetivo final de satisfazer as expectativas dos clientes. Neste âmbito, o autor enfatiza que as organizações têm de compreender as estruturas adequadas para responderem às variáveis e às necessidades contínuas e sistemáticas das instituições (Gardner, 2004:xiii).

Na visão de Gardner (2004), a gestão por processos permite dar resposta ao que é essencial numa organização, envolvendo, transversalmente: a gestão da relação dos objetivos da empresa; a definição de uma estratégia de processos de negócios; o alinhamento entre as estruturas empresariais, sistemas e processos; e, o controlo dos processos de negócios. Trata-se de um exercício que permite uma ação transversal e complementar em todas as atividades existentes nos processos da organização, desde que seja efetuada da forma correta (Gardner, 2004: xiii).

A organização focada no processo oferece, neste contexto, um paradigma mais poderoso e completo para a exploração do poder do processo (Gardner, 2004:xiii).

Num quadro síntese sobre o paradoxo do processo realçado tanto por Keen (1997) como por Gardner (2004), sublinham-se as reflexões sobre as questões e razões que caracterizam o mesmo. A interpelação de ambos os autores demonstra as causas do insucesso e um roteiro de contributos para a melhoria da gestão por processos. Na generalidade, ajudam a resolver e a compreender o paradoxo do processo com a identificação de fatores, modelos e ferramentas que fomentem o negócio das organizações.

Não obstante serem salientadas boas práticas para as organizações por processos aumentarem a sua eficácia e a sua eficiência, a verdade é que o paradoxo do processo subsiste após a primeira década do século XXI. Segundo Pires (2012:213), o paradoxo do processo continua a existir pela insistência das organizações em não valorizarem o aperfeiçoamento radical ou parcial de metodologias que visem a sua melhoria estrutural.

Compete às organizações através dos seus responsáveis, em plena sociedade do conhecimento, consolidarem metodologias de trabalho que reflitam, numa lógica económica, o desenvolvimento adequado e sustentado de serviços com valor para os clientes.

Na realidade, as conceções que influenciam a ineficácia da gestão por processos nas organizações têm de servir como reflexão para as bibliotecas desenvolverem melhorias na implantação dos seus serviços e projetos.

Mas, ao restringir-se a pesquisa bibliográfica à área das bibliotecas encontram-se outras evidências interessantes, suportadas por Buckland (1999), que servem para aprofundar e direcionar estes assuntos de forma mais específica.

A verdade é que a obtenção e definição da estratégia organizacional nas Bibliotecas Públicas, estão dependentes de outros fatores processuais ainda não referidos. Trata-se de componentes que têm de ser considerados na implementação e na melhoria da gestão, com enfoque nos processos, por condicionarem o rumo a seguir por estes sistemas.

Na generalidade, a gestão por processos nas Bibliotecas Públicas é influenciada por fatores que transpõem os mercados ou a obtenção de lucros. Sendo instituições sem fins lucrativos e ligadas à administração pública, suportam outras condicionantes que determinam as tomadas de decisões na alocação dos seus recursos. Os argumentos de Buckland (1999) são determinantes para contextualizar, no quadro teórico, esta perspetiva.

Buckland (1999:cap.11) identifica a política, a comunidade e a filosofia como processos que afetam a estratégia organizacional da gestão por processos nas bibliotecas. Para o autor, estas atividades representam um conjunto de influências externas que restringem e subvertem a missão e os objetivos das bibliotecas.

Este é um fenómeno de censura, que limita o cumprimento do papel das bibliotecas e que restringe a alocação dos seus recursos ao conjunto de interesses de vários protagonistas. Por um lado, existe um conjunto de conveniências que estimulam compromissos gerais e específicos orientados, num dado momento, para determinados grupos que podem ou não utilizar os recursos e serviços da biblioteca; por outro, assiste-se a uma composição técnica e profissional que delimita e segue uma estratégia organizacional para responder continuamente, às necessidades da comunidade que serve e que pode beneficiar com a biblioteca.

A alocação dos recursos da biblioteca, que constitui o âmago e personifica a razão de ser destes sistemas, pode transformar-se num obstáculo à sua evolução. Trata-se de uma dialética que promove o desalinhamento organizacional. Por isso, admite-se que os três fatores, enunciados em cima por Buckland (1999:cap.11), contribuam para que a alocação dos recursos nas bibliotecas constitua um paradoxo nos respetivos processos.

A política, segundo Buckland (1999:cap.11), determina o processo de alocação dos recursos para e dentro da biblioteca. O autor explica que esta condicionante não implica que todas as decisões sejam feitas através da interação política dos partidos, de eleições e similares, mas antes, quem controla as decisões e como o controlo é exercido na prática.

O processo político determina os recursos financeiros a integrar na biblioteca, delimita as áreas em que deve ser efetuado o investimento do capital distribuído, condiciona e influencia a constituição das equipas de trabalho, impõe uma estrutura hierárquica com vários níveis condicionando respostas céleres e integradas, entre outros.

O processo político, na ótica de Buckland (1999, cap.11), representa, por isso, um entrave à evolução e ao desenvolvimento das bibliotecas, visto as decisões do poder político nem sempre representarem as necessidades e a direção que se pretende seguir no âmbito técnico das bibliotecas. Portanto, o processo de alocação dos recursos pode não corresponder ao expectável e desejado pelos serviços da biblioteca (Buckland, 1999:cap.11).

Para contornar esta fronteira, o responsável pela biblioteca poderá gerir os recursos fornecidos e existentes de forma a demonstrar as reais necessidades da biblioteca, para que mais tarde o processo político tenha a percepção mais adequada sobre os aspetos técnicos que envolvem a utilização dos recursos no alcance das metas desejadas pela organização (Buckland, 1999: cap.11).

Buckland (1999:cap.11) enfatiza que a alocação dos recursos na biblioteca depende, ainda, do papel ativo da comunidade na biblioteca em dois pressupostos.

O primeiro, concerne à taxa de utilização dos serviços como predicado essencial para o desenvolvimento das bibliotecas. Para este autor, a comunidade tem o poder de alterar e moldar os serviços prestados pela biblioteca. Por isso, adianta que as bibliotecas devem personalizar a direção dos seus serviços em função das expectativas e necessidades dos clientes, individuais e em grupo (Buckland, 1999:cap.11).

Noutro sentido, Buckland (1999:cap.11) frisa que um serviço com pouca ou nenhuma utilização é provável que entre em colapso ao ponto de ser necessário a sua reformulação ou até mesmo a sua interrupção. Esta situação é expectável quando os líderes ou gestores enfatizam os efeitos benéficos da análise aos indicadores de desempenho para auxiliarem as tomadas de decisão de forma sustentada. O intuito é oferecer uma gama diversificada de serviços que potencie o uso dos mesmos, para satisfazerem os clientes. Para isso, é fundamental orientar os serviços de acordo com as necessidades da comunidade. Conclui-se, assim, que a Biblioteca, para transformar a comunidade, deve ser modificada e moldada, em primeiro lugar, pela comunidade.

O segundo pressuposto está relacionado com a interceção do poder político com os interesses da comunidade. Neste quadro, o processo político representa, segundo Buckland (1999: cap.11), um papel integrador e impulsionador dos interesses da comunidade com o papel da biblioteca.

Buckland (1999:cap.11) explica que os políticos, ao serem eleitos pela comunidade, possuem o interesse em conciliar, aproximar e envolver ativamente, os utilizadores nas decisões políticas através da alocação de recursos que correspondam às suas necessidades. O envolvimento dos utilizadores no processo político tende a ser esporádico e não representativo, mas, comumente, influente.

De acordo com o mesmo autor (1999:cap.11), os gestores e líderes conscientes desta tendência tendem a ser propensos aos interesses dos utilizadores ao ponto de averiguarem os seus interesses e as necessidades para que possam cabalmente, adequar os serviços. Porém, o envolvimento dos utilizadores no poder de decisão do processo político acontece, meramente, para aumentar e legitimar as decisões tomadas e não porque são uma parte interessada (Buckland, 1999:cap.11).

Outra influência que condiciona da alocação dos recursos na biblioteca, segundo Buckland (1999:cap.11), diz respeito aos valores da sociedade.

O trabalho realizado por Buckland (1999:cap. 11) identifica em vários países a forma como as crenças, os conceitos e os princípios característicos de cada cultura influenciam e determinam o trabalho das Bibliotecas Públicas.

Nos Estados Unidos e no Reino Unido há, de um modo geral, e segundo Buckland (1999:cap. 11), consenso sobre a filosofia da Biblioteca Pública. A Biblioteca Pública é vista como servindo objetivos educacionais e recreativos, desejáveis para a criação de uma cidadania bem informada (Buckland, 1999:cap.11). Mesmo com o enorme investimento na oferta de educação formal nos Estados Unidos e no Reino Unido, o papel das Bibliotecas Públicas como facilitador informal para a educação gratuita tem sido tradicionalmente visto como importante e desejável (Buckland, 1999:cap.11).

Na Rússia, Buckland (1999:cap.11) verifica que o desenvolvimento dos processos nas Bibliotecas Públicas funciona como extensão de todas as fases do regime socialista. A análise efetuada por este autor permitiu verificar que a alocação dos recursos acompanhou as linhas orientadoras políticas e económicas mais importantes do regime em vigor (Buckland, 1999:cap. 11).

Deteta-se, assim, que o papel das bibliotecas é determinado pelos valores que caracterizam cada poder social, político ou outro. Nota-se, por isso, que os processos existentes em cada biblioteca acabam por ser delineados e motivados pelas crenças e pelos conceitos e princípios que podem não se coadunar com a missão e objetivos gerais das bibliotecas.

Neste enquadramento, como conclui Bukland (1999:cap.11), não pode ser esperado que as Bibliotecas Públicas dos países comunistas sejam equivalentes às Bibliotecas Públicas típicas dos Estados Unidos e do Reino Unido, nomeadamente em termos do que é incluído e é excluído ao nível das políticas das coleções, dos equipamentos, dos recursos humanos e dos serviços disponibilizados, entre outros. A base para a diferença pode ser atribuída, em grande parte, à diferença na orientação filosófica. A clarividência da filosofia direciona a biblioteca para questões que podem ser vistas como naturais e/ou como censura (Buckland, 1999:cap.11).

De uma forma geral, e sintetizando a sua perspetiva, Bukland (1999:cap.11) analisa que as tomadas de decisão, a supervisão e o controlo do responsável da biblioteca sobre o processo de implementação de recursos e prioridades tendem a ser amplamente difusos pelos níveis hierárquicos, pelas decisões delegadas e, muitas vezes, pelas competências técnicas ou pelo maior conhecimento por quem supervisiona.

As consequências da base descrita constituem fatores críticos de sucesso na gestão por processos. Estes constroem o papel das bibliotecas e o seu processo dinâmico de inclusão da sociedade, enviesando o seu foco de estratégia para referências e ações díspares e disfuncionais. Trata-se de uma situação que reduz a eficiência e a credibilidade da biblioteca como instituição ativa junto da comunidade.

Entende-se que, para ultrapassar qualquer um dos paradoxos referidos nesta parte da investigação, é necessário promover mecanismos que sustentem a coesão interna, a sua aprendizagem e a sua continuidade. Torna-se, por isso, imprescindível que os responsáveis

pelas bibliotecas criem uma estratégia organizacional que defina quais as prioridades a seguir, que estabeleçam um planeamento dos serviços de forma integrada e alinhada com a missão e os objetivos da unidade hierárquica a que respondem.

A eficácia e a eficiência dos processos estão subjacentes à forma como são analisados, identificados e definidos. Quanto mais ampla for a compreensão teórica e empírica do funcionamento das bibliotecas, melhor serão delineadas e alinhadas as tarefas referentes aos processos aí existentes. Esta especificidade depende do conhecimento e da correta aplicação dos componentes que integram a estratégia organizacional. Trata-se de um procedimento que envolve diversas etapas, conforme se patenteia na próxima parte deste trabalho.

1.6 Implementação de processos: fases e ciclos de vida

A gestão por processos implica a adoção de uma metodologia composta por diversas etapas integradas. Cada etapa pressupõe a inclusão de diversas ações interativas, orientadas para o desempenho e o sucesso dos negócios e de recursos para auxiliar o estabelecimento de boas práticas. Da gestão de todos os componentes resulta o ciclo de vida dos processos, cuja durabilidade deriva da dinâmica dos mercados e da perceção dos clientes quanto aos serviços e/ou produtos criados. A sua correta aplicação potencia não só as características definidas para os processos, como também beneficia o desenho e composição de uma estrutura organizacional.

Sendo uma prioridade das organizações fomentar a melhoria contínua dos processos, o desafio, segundo Jeston e Nelis (2006:51), consiste em assegurar uma gestão por processos bem-sucedida e conceber um método de desenvolvimento que atenda a todas as variações possíveis.

A revisão da literatura possibilitou a identificação de diversas abordagens e hipóteses, conexas às experiências e visões dos autores consultados (*vide* Tabela 1). Destacam-se, Pires (2012), Carrapeto e Fonseca (2014), Smtih e Fingar (2007), Jeston e Nelis (2006), Hammer e Champy (1993) e Davenport (1993).

Na generalidade, verifica-se que não é explícita a definição de um único rumo para a implementação da gestão por processos numa organização. Pela análise efetuada, identificaram-se elementos-chave comuns e transversais a todas as perspetivas, assim como contributos exclusivos e implícitos às práticas formais e informais de cada autor. Destaca-se, porém, que a ordem, salvo uma outra exceção, com que abordam a importância de cada fase não é consensual nem linear na melhoria e implementação da gestão por processos.

A sua compreensão foi, por isso, complexa, acrescentando o facto de não existir, em alguns autores, dados integrados orientados para a explicação da implementação da gestão por processos. O denominador comum consiste na definição de estratégias integradoras, que visam a obtenção da melhoria dos processos através da descrição de fatores críticos para o sucesso da gestão por processos.

Tabela 1: Perspetivas dos ciclos de processos.

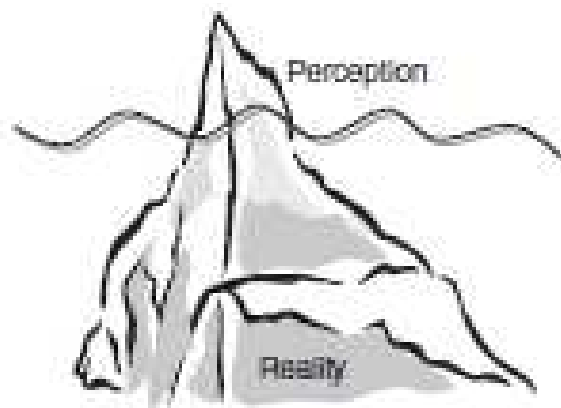
	Autores analisados					
	N.º	Carrapeto e Fonseca (2014)	Hammer e Champy (1993)	Davenport (1993)	Jeston e Nelis (2006)	Smith e Fingar (2007)
Fases enunciadas pelos autores na abordagem ao ciclo de vida da gestão por processos	1	Identificação	Planificação	Identificação e seleção de processos	Diagnóstico	Descoberta
	2	Caraterização	Compreensão dos processos	Identificação dos instrumentos da mudança	Definição de estratégia	Design
	3	Melhoria	Redefinição dos processos	Definição da estratégia e da visão do processo	Arquitetura	Implantação
	4	Avaliação	Implementação	Compreensão dos processos existentes	Lançamento	Execução
	5			Projeto e esboço do novo processo	Entendimento	Interação
	6				Inovação	Monitorização
	7				Desenvolvimento	Otimização
	8				Pessoas	Análise
	9				Implementação	
	10				Valorização	
	11				Desempenho	

Com base numa síntese do quadro teórico, determinam-se as perspetivas analisadas de modo a perceber-se as componentes e as fases que cada organização poderá considerar para estruturar e instalar as bases de uma estratégia organizacional com enfoque em processos. Para isso, as abordagens referenciadas serão divididas em duas partes complementares. A primeira, concerne à exposição dos componentes que integram a estrutura dos processos. Por fim, são apresentados os elementos que controlam e que determinam as etapas que compõem a estrutura e suportam a estratégia organizacional. Apesar das visões analisadas serem generalistas, entende-se que poderão ser estendidas e consideradas pelas bibliotecas para auferirem de forma mais eficiente e eficaz a sua missão e os seus objetivos.

Inicia-se esta abordagem salientando que qualquer perspetiva sobre o desenvolvimento de processos tem de ser efetuada no seu todo. Uma organização por processos, que desenvolva ou implemente um serviço ou produto de forma superficial, não conseguirá, a longo prazo, obter os resultados desejados. Faltarão os necessários suportes que sustentem a sua realização.

Jeston e Nelis (2006:5) fazem, neste

Figura 2: Síndrome Iceberg (Jeston & Nelis, 2006:7).



sentido, uma analogia, entre a gestão de processos e o *iceberg*, para demonstrarem que a implementação da gestão por processos não é linear (*vide* fig. 2). Tem de ser analisada de forma transversal e integrada. Explicam que os *Icebergs* apenas demonstram, normalmente, 10% da sua massa, especificamente, a que se encontra acima da água (Jeston & Nelis, 2006:5).

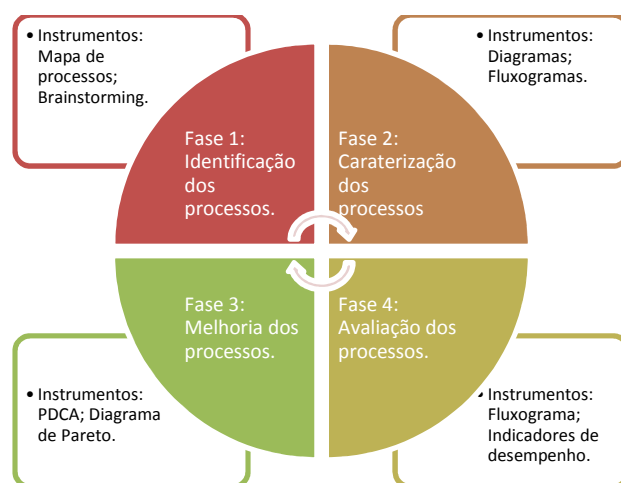
A gestão por processos, é muitas vezes como um *iceberg*, visto que as pessoas e as organizações só consideram o que está acima da água, isto é, ao nível percepção. Contudo, a implementação da gestão por processos é uma atividade multifacetada, que envolve muito mais do que aparenta, ou seja, o que aparece abaixo da linha de água (Jeston & Nelis, 2006:5).

As pessoas veem, muitas vezes, meramente a componente da "percepção", que consiste na conclusão dos processos, portanto, o produto final do trabalho dos processos. O conjunto de atividades, as suas relações e interatividade, que permitem o desenvolvimento e a implementação dos processos com vista à criação do produto integral, a componente "realidade" (Jeston & Nelis, 2006:5), o que corresponde à parte invisível de todo o trabalho.

Todas as organizações dependem da totalidade dos recursos e componentes que a integram, quer as partes visíveis, quer as invisíveis, para serem eficazes e eficientes. O decurso que determina o ciclo de vida dos processos é caracterizado por diversas fases encadeadas que, complementarmente, fomentam o desenvolvimento e a implementação da gestão por processos num todo.

Segue-se a exposição das teorias abordadas iniciando-se pela mais abrangente, isto é, a visão de Carrapeto e Fonseca (2014). Por refletirem, abordagens abrangentes e objetivas, definiu-se como estratégia complementar as suas ideias com outros autores, sempre que os assuntos se cruzem, para uma maior compreensão e enquadramento sobre o tema.

Figura 3: Análise às fases do ciclo de vida dos processos enunciadas por Carrapeto e Fonseca (2014).



A perspectiva de Carrapeto e Fonseca (2014) envolve quatro fases, conforme indicadas na Figura 3 e seguidamente explicitadas:

1- Identificação dos processos

A primeira decisão a tomar, na implementação de processos numa organização, consiste na identificação dos processos-chave existentes, para a organização operacionalizar o seu negócio e atingir os seus objetivos (Carrapeto & Fonseca, 2014:390).

Na identificação dos processos, as organizações poderão distinguir e classificar, na sua estrutura, três tipologias de processos (Idem, 2014:390):

- **Integradores ou estratégicos:** controlam as metas da organização, as suas políticas e estratégia, de acordo com a missão e a visão definidas. Apesar de afetarem a totalidade da organização, estes processos são da responsabilidade do topo (Carrapeto e Fonseca, 2014:390).

Pires (2012:180) acrescenta que estes processos estabelecem ligações entre todos os processos existentes na organização, transpondo valores e estabelecendo formas de atuação e relações com a sociedade.

- **Operacionais:** transformam os recursos em serviços, de acordo com as necessidades e as expectativas dos clientes. Exemplo: atendimento (Carrapeto & Fonseca, 2014: 390). Intervêm em várias áreas funcionais para a realização de serviços e produtos direcionados para os clientes e parceiros (Pires, 2012:180).
- **Suporte:** compreendem as atividades e os recursos necessários para o funcionamento dos processos operacionais (Carrapeto e Fonseca: 2014: 390). Estes processos, esclarece Pires (2012: 180), interferem a nível interno para apoiar os outros processos, estando sujeitos a orientações específicas para desempenharem a sua missão (ex. sistemas de controlo, recursos humanos, entre outros).

Nesta lógica, e em cada uma das classificações efetuada, salienta-se que para a sua estruturação ser eficaz não deve estar limitada a uma quantificação, mas à forma e à ideia de potenciar e impulsionar os objetivos e resultados da gestão (Pires, 2012:180).

Carrapeto e Fonseca (2014:90) defendem que a identificação dos processos-chave da organização em análise deve, assim, ser circunscrita no âmbito da sua missão, visão e estratégia. Este exercício, segundo estes autores (2014:90), deve ser desenvolvido a partir do reconhecimento do conjunto de atividades existentes, para as quais a organização deve estar alinhada. Neste contexto, os processos devem ser decompostos em funções mais definidas e documentadas para ampliar a sua compreensão no seio da organização e proporcionar maior e melhor poder de decisão (Carrapeto e Fonseca, 2014:390).

Quanto maior for a decomposição dos processos, melhor será o conhecimento das atividades que o integram, aumentando as hipóteses de sucesso (Idem, 2014:390).

Neste âmbito, podem ser utilizadas diversas ferramentas, tais como o *brainstorming* ou dinâmicas de equipa para dissecar todas as ações referentes aos processos existentes e contribuir, de forma mais robusta, para a estruturação do sistema (Idem, 2014:390).

Para Pires (2012:180), do conjunto de atividades identificadas, é determinante priorizar e selecionar quais as atividades mais importantes para a gestão global da organização. O intuito é focar os interesses das escolhas realizada em abordagens que acrescentem valor para o cliente e valorizem a organização.

De acordo com Carrapeto e Fonseca (2014:391), a seleção de processos a implementar ou a redefinir na organização deve ser efetuada a partir de uma ponderação, que vise a valorização do negócio da empresa no âmbito da sua missão e visão. Para o efeito, são identificados quatro requisitos essenciais:

- O primeiro fator a considerar, para que o processo seja bem-sucedido, consiste na satisfação básica dos clientes, bem como das várias partes interessadas;
- Outro requisito essencial relaciona-se com os procedimentos e normas legais que influenciam a adoção e a operacionalização do processo;
- De seguida, devem ser considerados os riscos económicos e a insatisfação da administração perante os resultados obtidos;
- Por fim, é determinante a utilização de recursos para potenciar os resultados obtidos.

Carrapeto e Fonseca (2014:391) informam, também, que a reconfiguração de uma organização por processos está dependente do seu objetivo. Assim, estes autores declaram que, se a finalidade é reformular a totalidade da organização, existe a necessidade de rever a integridade dos processos. Pelo contrário, se o objetivo consiste em reestruturar parte dos processos, deverão ser considerados os seguintes critérios (Carrapeto e Fonseca, 2014:392):

- Existência de disfuncionalidades;
- Insatisfação dos clientes ou surgimento de novas expetativas;
- Estratégia organizacional;
- Desenvolvimento de novas iniciativas que impliquem alterações na operacionalização e integridade dos processos;
- Implementação de novas tecnologias;
- Lançamento de iniciativas de compromisso com os beneficiários.

Para auferir corretamente as atividades nos processos identificados e selecionados, existe um conjunto de linhas de orientação que devem ser consideradas (Carrapeto & Fonseca, 2014: 392):

- A identificação dos clientes;
- Que serviços lhes são prestados;
- Que processos geram esses serviços.

O mapa de processos e o *brainstorming* são também salientados como ferramentas que podem ser utilizada nesta fase, para auxiliar os decisores na análise e na interpretação dos processos de uma forma global e integrada (Pires, 2012; Carrapeto e Fonseca, 2014; Lozano Diaz, 2006).

O mapa de processos consiste numa reprodução gráfica da estrutura dos processos, que facilita a sua leitura e compreensão na composição da organização. Com este instrumento, é possível identificar os processos graficamente, bem como as atividades e agrupar as relações que possam existir (Carrapeto & Fonseca, 2014:392).

O *brainstorming* é uma técnica que pressupõe que diversas pessoas se reúnam e debatam pensamentos e soluções sobre os temas abordados (Idem, 2014:392). A finalidade é compilar diversas ideias, de forma a transformá-las numa proposta inovadora que solucione necessidades, problemas ou dificuldades identificadas (Idem, 2014:392).

Após identificar os processos existentes, há que criar as condições para estes serem bem-sucedidos.

2- Caraterização dos processos / Modelagem dos processos

Nesta fase, Carrapeto e Fonseca (2014:393-394) advogam que os processos, após selecionados, devem ser caracterizados e descritos para se possuir uma visão abrangente dos mesmos e, para o efeito, detalhar as atividades com: os seus objetivos e indicadores; os responsáveis pelos processos; os *inputs* e os *ouputs*; recursos; relações e dependências; medidas de medição do desempenho e medidas preventivas que evitem erros.

Este exercício implica particularizar todas as ações dos processos existentes e definir os aspetos estratégicos e operacionais de modo a modelar os processos, sendo determinante *a priori* (Pires, 2012:187):

- Definir as responsabilidades de cada elemento de gestão de acordo com o papel que têm de desempenhar (gestores de processos; coordenação de processos por área de negócio, especialistas e coordenação da gestão dos processos);
- Estabelecer uma cadeia de valor dos elementos, em função dos níveis da estrutura em que são inseridos, ou seja, nos processos ou nos subprocessos ou ainda nas atividades identificados;
- Sustentar todo o trabalho com ferramentas que potenciem o modelo de processos pensado.

Na generalidade, poder-se-á sintetizar as responsabilidades dos gestores dos processos nas seguintes funções (Pires, 2012:187):

- Monitorizar e controlar o desempenho dos processos ou subprocessos através dos dados obtidos pelos indicadores;
- Analisar a tendência dos dados referentes aos processos ou subprocessos existentes;
- Estudar eventuais causas de desvios aos objetivos;
- Refletir sobre soluções que melhorem os problemas identificados;
- Propor ações de melhoria que permitam corrigir, prevenir e fomentar os processos;
- Informar, periodicamente, a gestão do topo sobre a tendência de desempenho e ações tomadas pelas áreas funcionais;
- Acompanhar as ações de melhoria.

Esta fase é, segundo Carrapeto e Fonseca (2014:393), estratégica e operacional, visto determinar a forma como os processos irão ser conduzidos. Os processos podem ser definidos

de forma descritiva ou em esquemas gráficos para facilitar a sua leitura de modo integral, com todas as atividades existentes na organização (Carrapeto & Fonseca, 2014:393).

A representação gráfica caracteriza e demonstra o relacionamento das atividades num processo ou processos através de imagens. De forma sintética, nesta estratégia os elementos da organização verificam aspetos específicos das atividades existentes em cada processo, apreendendo de forma visual todos os elementos que produzem valor para o cliente e a organização. A representação da sua descrição pode ser apresentada num fluxograma (Carrapeto & Fonseca, 2014:393-394).

O fluxograma é um exemplo de como podem ser desenhados as características e os parâmetros específicos das atividades e das tarefas que integram o processo. Este instrumento permite detalhar, relacionar e representar as ações e as atividades que integram as entradas e saídas do processo e subprocesso, de forma sequencial mediante a adoção de símbolos específicos (Pires, 2012:194). Nesta ferramenta, todas as atividades são representadas em caixas interligadas entre si através de linhas, proporcionando a visualização dos fluxos e procedimentos, estando associadas, sempre que necessário para a sua compreensão, notas complementares (Pires, 2012:222).

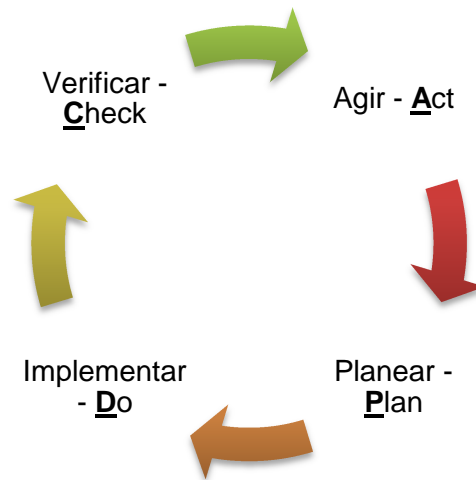
3- Melhoria dos processos

A gestão por processos é, em si, um processo dinâmico que visa a melhoria contínua dos processos existentes numa organização. Esta pode ser alcançada de forma abrupta, que implique a sua reconfiguração; ou, de forma menos radical, através do seu aperfeiçoamento gradual (Carrapeto & Fonseca, 2014:395).

A melhoria contínua dos processos pode ser apoiada por uma metodologia composta por quatro etapas integradas (Carrapeto & Fonseca, 2014:395-396):

- **Planear (*Plan*):** Nesta fase são estabelecidos os objetivos e a forma como estes podem ser alcançados. A estratégia é orientada pela empresa em função dos resultados existentes e a atingir. O estudo do estado da organização é imprescindível para se definir qual o caminho a trilhar pela equipa responsável pela melhoria dos processos. Em função da análise das causas e problemas identificados, selecionam-se as medidas a trabalhar de acordo com os clientes, os recursos disponíveis e as políticas organizacionais existentes;
- **Executar (*Do*):** concerne à fase de implementação dos processos selecionados. Esta fase implica, em primeiro lugar, formar os técnicos para executarem as medidas delineadas para que na segunda fase, se execute o trabalho planeado;
- **Verificar (*Check*):** consiste em controlar e monitorizar os resultados provenientes das atividades implementadas nos processos, para verificar se as medidas impostas permitiram corrigir os desvios;
- **Agir (*Act*):** Significa atuar de acordo com os resultados obtidos. Nesta fase, pretende-se rever e analisar as atividades para verificar o seu funcionamento. A finalidade é a melhoria contínua dos processos, através do reajustamento ou eliminação de medidas a atividades desadequadas e da consolidação de ações que produzem resultados favoráveis.

Figura 4: Ciclo PDCA (Pinto & Soares, 2010:24)



A filosofia deste instrumento de gestão consiste num ciclo (*PDCA*), cujas etapas se repetem de forma constante, ajustando-se em cada ação para otimizar o ciclo seguinte, proporcionando uma filosofia de aprendizagem organizacional contínua e integrada (Pinto & Soares, 2010:24).

Porém, se a abordagem à melhoria for mais radical, pressupõe a aplicação da reengenharia por processos, cuja implementação também implica a passagem por diversas etapas (Carrapeto & Fonseca, 2014:398).

Obras como *A reengenharia por processos*, de Hammer e Champy (1995) e *Reengenharia de processos*, de Davenport (1995) permitem ilustrar outras perspetivas sobre as distintas fases que compõem a melhoria e a mudança dos processos defendidas em cada uma das abordagens enunciadas (*vide Tabela 2*).

Tabela 2: Compilação das fases de implementação da melhoria dos processos salientadas por Davenport (1995) e Hammer e Champy (1995) na perspectiva de uma reengenharia por processos.

Davenport (1995: 234-247)	Hammer & Champy (1995: 133 - 170)
<p>Fase 1: Identificação e seleção de processos.</p> <p>Caraterísticas: Pretende-se identificar e selecionar os processos a alterar. Para apoiar a tomada de decisão, duas componentes devem ser consideradas. Primeiro, a recolha e a análise da informação sobre o desempenho dos processos a selecionar. Segundo, conhecer a determinação da organização em apoiar a redefinição dos processos. As tecnologias de informação são fundamentais para colaborar no reconhecimento e na descrição dos fluxos de informação.</p>	<p>Fase 1: Planificação.</p> <p>Caraterísticas: Identifica-se e decide-se quais os processos que devem ser reformulados com base em três critérios. Primeiro, os processos que causam problemas às organizações. Segundo, os processos mais importantes para as partes interessadas. Por último, os processos com maior probabilidade de êxito em função da sua abrangência e da rentabilidade dos mesmos. O fluxograma é uma das ferramentas de apoio utilizadas pelas equipas de reengenharia.</p>
<p>Fase 2: Identificação dos instrumentos da mudança.</p> <p>Caraterísticas: Nesta fase, procura-se identificar os principais impulsionadores tecnológicos e humanos que podem apoiar a mudança. O conhecimento adquirido é uma das ferramentas que apoiam a decisão nesta fase. A seleção deve incidir, sobretudo, nas tecnologias de informação e nos recursos humanos que melhor se ajustem às capacidades futuras da organização e aos processos prioritários.</p>	<p>Fase 2: Compreensão dos processos.</p> <p>Caraterísticas: Neste passo, a equipa da reengenharia procura compreender e obter a visão dos processos existentes ao nível das atividades, desempenho e aspetos críticos que o influenciam. Para isso, procura-se entender o que o cliente faz com os produtos ou serviços criados pelos processos. Os questionários e a experiência dos trabalhadores são exemplos de ferramentas abrangidas nesta fase.</p>
<p>Fase 3: Definição da estratégia e da visão do processo.</p> <p>Caraterísticas: Esta etapa implica um entendimento de todas as atividades da organização, das oportunidades do mercado e das atividades empreendedoras no exterior. A finalidade consiste em estabelecer a estratégia organizacional através da definição alinhada da visão e dos objetivos da organização. Para auxiliar o trabalho, nesta fase, podem ser realizadas sessões de <i>brainstorming</i> e utilizadas as tecnologias para auxiliar a recolha, a análise e distribuição de informações provenientes de fontes diversas.</p>	<p>Fase 3: Redefinição dos processos.</p> <p>Caraterísticas: Com base na fase anterior, a equipa da reengenharia de processos redesenha os processos. O trabalho exige criatividade e inovação, desconsiderando regras e noções pré-concebidas. Estabelecido o redesenho do processo, cabe à equipa da reengenharia organizar o novo processo com base nas expetativas e necessidades dos clientes.</p>
<p>Fase 4: Compreensão dos processos existentes.</p> <p>Caraterísticas: Nesta fase, é fundamental perceber o funcionamento dos processos e das atividades existentes (ex. fluxos, objetivos, problemas, causas das dificuldades e ações de melhoria), assim como, a estrutura que os suporta. Para este exercício, é útil a modelagem e documentação gráfica para caraterizar os processos existentes. As tecnologias de informação são essenciais para facilitar e criar organogramas e fluxos de informação existentes.</p>	<p>Fase 4: Implementação.</p> <p>Caraterísticas: Pressupõe persuadir as pessoas da organização a aderir à mudança efetuada através de campanhas de educação com base em duas mensagens-chave. Na primeira, explicar que os resultados atingidos não permitem dar continuidade aos processos existentes. Por fim, esclarecer qual o caminho da mudança e que efeitos se pretendem atingir. Enquadrada a necessidade de mudança, segue-se a implementação da reengenharia com a perceção de que o âmbito do processo e o planeamento organizacional devem ser ajustados às exigências do mercado.</p>
<p>Fase 5: Projeto e esboço do novo processo.</p> <p>Caraterísticas: O estabelecimento do projeto somente deverá ser consumado após estar definida a visão, os fluxos de trabalho e os critérios de avaliação. O enfoque no novo processo impõe o contato com as partes envolvidas e com os aspetos físicos do projeto, para que seja possível ajustar o projeto às expetativas dos clientes. Pretende-se, em conjunto, discutir os processos, verificar alternativas, apontar sugestões, verificar viabilidades de execução e risco, entre outros. Situação que reflete interatividade entre as atividades do projeto do processo e o esboço do novo processo.</p>	

4- Controlo e Avaliação dos processos

Nesta fase, procede-se ao controlo e à avaliação dos processos existentes. O intuito consiste em analisar as distintas atividades para se auferir o funcionamento de cada uma delas. Os dados obtidos serão a base para se determinar a permanência, a correção ou eliminação de uma ou mais atividades que não adicionem valor ao cliente (Carrapeto & Fonseca, 2014:400).

A avaliação implica uma verificação cíclica dos requisitos definidos e estabelecidos, a partir dos objetivos e indicadores delineados. Neste contexto, é fundamental que a estratégia organizacional seja refletida nestes mecanismos de controlo para que seja possível medir adequadamente o desempenho das atividades. A avaliação tem de permitir analisar se os requisitos dos processos estão a demonstrar eficiência e eficácia para possibilitar, sempre que necessárias, ações corretivas e inovações. Trata-se de um acompanhamento contínuo para determinar a avaliação dos processos. É determinante, para o sucesso da organização, que os processos prioritários sejam cabalmente representados em objetivos e indicadores, de forma transversal e integrada, para que seja possível traduzir o seu real valor nas atividades realizadas para os clientes (Carrapeto & Fonseca, 2014:400).

O desígnio da avaliação é imprescindível para suportar rigorosamente o ciclo de vida dos processos. Os dados provenientes do seu desempenho têm de ser os suficientes para auxiliar qualquer tomada de decisão, que vise a sua melhoria contínua. Como adianta Lozano Diaz (2006:337), nenhuma tomada de decisão deve ser baseada no empirismo ou em intuições, sem conhecer e quantificar as causas e as razões dos desvios, sob prejuízo de se tornar inútil ou meramente uma correção momentânea e desconexa. Em termos rigorosos, o itinerário das atividades tem de ser consubstanciado na identificação, na análise e na quantificação dos erros e respetivas causas e não em intuições (Lozano Diaz, 2006:337). Esta evidência determinará o êxito de quaisquer serviços ou produtos criados.

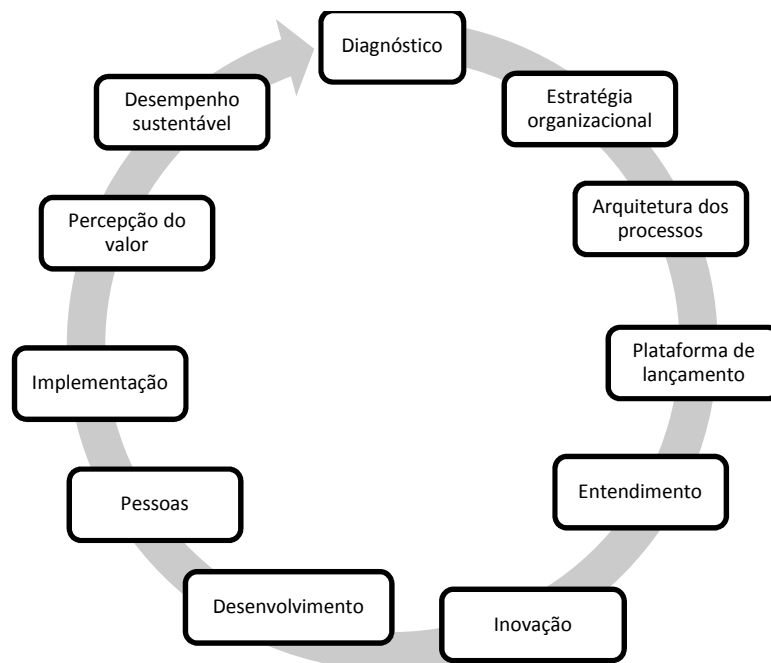
A tomada de decisão deve ser, como defende Pires (2012:187), o resultado de uma análise ponderada a partir de objetivos, indicadores, fatores críticos de sucesso e características a medir.

A perspetiva de Carrapeto e Fonseca (2014) permite identificar quatro fases no ciclo de vida dos processos. Trata-se de uma visão que permite averiguar que a gestão por processos promove e facilita a gestão organizacional orientada para os clientes. Os autores destacam a importância de se compreender as atividades realizadas nas organizações, para determinar com sucesso qualquer mudança, parcelar ou radical. Na base de qualquer operação, conforme indicam os autores, têm de estar elementos integrados através da visão, da missão, dos clientes, dos recursos, das atividades, dos controlos e dos resultados. A definição de uma estratégia organizacional, que determine o caminho a percorrer, os serviços a desenvolver, que suporte as tomadas de decisão e que envolva de forma integrada as pessoas, constitui outro dos pressupostos salientados por Carrapeto e Fonseca (2014).

Após verificação do ciclo de vida de processos proposto por Carrapeto e Fonseca (2014), apresentam-se, de seguida, conceções mais extensas e pormenorizadas e que constituem outras possibilidades para as organizações encararem e definirem a sua estratégia organizacional, a fim de inovarem os seus processos.

Do ponto de vista de Jeston e Nelis (2006:53), o ciclo de vida dos processos contempla onze etapas que proporcionam uma detalhada e estruturada conceção para as organizações alcançarem o sucesso ambicionado (*vide* fig. 5).

Figura 5: Ciclo de vida de processos. Ilustração das fases do ciclo de processos salientados por Jeston e Nelis (2006:53-55).



Descreve-se, de seguida, resumidamente cada uma dessas etapas, discriminando as características e as componentes que devem integrar na abordagem defendida por Jeston e Nelis (2006:53-55):

0- Diagnóstico

Durante esta etapa, a organização deve rever os aspetos internos e externos. O intuito é compreender a nível interno as respetivas forças, fraquezas, competências e limitações da organização. A nível externo, é fulcral perceber os impactos competitivos e ambientais sobre a organização. Para este efeito, Jeston e Nelis (2006:70) salientam a análise *SWOT*² como uma das várias ferramentas que podem ser úteis na obtenção de resultados.

1- Definir uma estratégia organizacional

Qualquer projeto, para ter sucesso, supõe uma definição da estratégia organizacional para criar, desenvolver e implementar os seus processos. A gestão por processos tem de ser suportada através de uma metodologia e de resultados tangíveis, orientados para as pessoas, dentro e fora da organização. Nesse âmbito, o ponto de partida consiste na definição da visão e dos objetivos devidamente especificados.

² *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Jeston e Nelis (2006:53) realçam a relevância da definição de uma estratégia organizacional para o sucesso de qualquer organização. Os autores sublinham que a sua ausência, explícita e implícita, fomenta os conflitos e os desvios dos processos existentes, influenciando negativamente os resultados dos serviços prestados. A sua inexistência contribui, também, para que as tomadas de decisão sejam baseadas no senso comum, em decisões intuitivas e/ou com base na tradição ou passado, proporcionando a perda de clarividência no caminho trilhado. Tal situação contribui, inequivocamente, para o desalinhamento da estrutura organizacional, com prejuízo para os clientes, conforme referenciado anteriormente por Keen (1999) e Lozano Díaz (2006).

A abordagem estruturada tem de ser claramente entendida pelos membros da equipa do projeto e pelas partes interessadas: os primeiros, porque serão os elementos chave para direcionarem e operacionalizar as tarefas; os segundos, justifica-se visto expetarem resultados e serviços de acordo com as suas perceções. Toda a estratégia delineada deve ser comunicada e alicerçada para todas as partes envolvidas (em especial a gestão e pessoal) até que a mesma se enraíze na cultura da organização.

Para dar sequência às ações destacadas nesta fase, são determinantes a realização de reuniões de trabalho a fim de: obter informações estratégicas que determinem o plano de negócios a estabelecer; fomentar a compreensão e as consequências das decisões tomadas; instituir pontos de ligação; e, finalmente, promover os benefícios do projeto.

Definida a estratégia, há que passar à fase seguinte.

2- Arquitetura de processo

Esta fase é aquela em que o processo é projetado ou modelado. A arquitetura de processo é o meio pelo qual a organização estabelece os objetivos, os indicadores, um conjunto de regras, princípios, diretrizes e modelos para a implementação da gestão por processos em toda a organização. Constitui a referência para apoiar os objetivos do negócio e quaisquer mudanças na gestão organizacional por processos. Fornece a base para a conceção e a realização dos processos, fomentando o alinhamento com a estratégia de organização.

Estes autores salientam outros dois aspetos para os quais a arquitetura é relevante. Em primeiro lugar, necessita de ser flexível para se ajustar aos requisitos dos negócios que velozmente se alteram e determinam transformações ajustadas aos ambientes criados. Por último, tem de servir de âncora para sustentar as tomadas de decisão sobre qualquer aspeto dos processos. A dinâmica dos processos tem de ser suportada com os objetivos, os indicadores, as normas e os princípios que a sustentam (legislação, expetativas de clientes, produtos, serviços entre outros). Trata-se de uma forma de eliminar desvios e garantir a consistência do trajeto definido perante decisões que imponham derivações do delineado. Qualquer exceção introduzida, no plano definido, suscitará fragilidades ao ponto de tornarem a arquitetura definida irrelevante para todas as partes interessadas, com impacto negativo no desempenho da organização. Por consequência, ao invés de suprimir exceções, é melhor gerilas de forma ativa, garantindo que: existe uma razão válida para o desvio, que o desvio é limitado (permanecendo, assim, dentro de uma certa largura de banda da arquitetura do processo acordado), e que as medidas estão sendo tomadas para conduzir, eventualmente, os

processos para o alinhamento e a conformidade com a arquitetura do processo definida (Jeston & Nelis, 2006:28).

Como estratégia e de forma a garantir o alinhamento da arquitetura desde o topo da organização, qualquer desvio que se pretenda acrescentar à estrutura definida deverá ser apresentado sob a forma de uma proposta para que possa ser analisado de maneira apoiada. Qualquer alteração ou substituição de norma ou procedimento dos processos somente deverá ter efeito após aprovação da gestão da organização (Jeston & Nelis, 2006:28). A organização deve, como tal, estabelecer uma estrutura de processos de negócios que mantenha a vida (eficiência e eficácia) dos respetivos processos (Jeston & Nelis, 2006:37).

3- Plataforma de lançamento

Nesta fase, decide-se onde deve ter início o projeto. O enquadramento da organização tem de fornecer as várias soluções para definir onde e como começar. O lançamento da gestão por processos numa organização implica que as metas e a visão estabelecidas estejam em sintonia com a estratégia e a arquitetura da organização. Garantida esta condição, e após terem sido selecionados os processos que fornecem valor acrescentado, ficam reunidas as condições para o sucesso.

4- Entendimento

Esta fase é sobre a compreensão do ambiente de negócios para permitir a inovação e a melhoria dos processos. É essencial que, pelo menos, as métricas básicas do processo estejam reunidas para permitir o estabelecimento de custos dos processos para fins comparativos no futuro. A situação ideal é tornar os processos autossuficientes, de acordo com o dinamismo do mercado.

5- Inovação

Esta é a fase criativa do projeto e, muitas vezes, a mais interessante. Pressupõe o envolvimento da equipa do projeto e do negócio em causa, mas também das partes interessadas relevantes - tanto a nível interno como externo.

Pode haver a necessidade de executar simulações, baseadas em atividades, realizar planos e determinar a viabilidade da implementação do projeto, para que as tomadas de decisão sejam feitas de forma sustentada.

Nesta etapa, as medidas de desempenho têm de estar determinadas para permitir a comparação dos processos e medir o impacto dos resultados das atividades.

6- Desenvolvimento

Esta fase consiste na construção de todos os componentes necessários para a implementação dos novos processos. A organização deve possuir uma cultura flexível para que, sempre que necessário e vantajoso para as partes interessadas, no âmbito da visão, da missão e dos objetivos estabelecidos, se ajustem as atividades.

7- Pessoas

Esta é uma fase crítica do projeto e que poderá colocá-lo em risco se não for tratada detalhadamente e com padrões bem definidos. O objetivo é assegurar que atividades, papéis e indicadores de desempenho coincidam com a estratégia da organização e os objetivos do processo. São as pessoas que irão tornar a gestão e a operacionalização dos processos de forma eficaz e eficiente através da execução das tarefas que têm de executar. Logo, tem de ser garantido que todas as atividades estejam integradas e alinhadas com a estratégia organizacional.

8- Implementação

Esta fase é onde todos os requisitos do projeto (desenvolvimento de novos processos, criação de novas descrições de papéis, gestão de desempenho e medidas, e formação) têm lugar. Destaca-se que o projeto não finaliza com a sua implementação, ao contrário do que muitas organizações acreditam. As próximas duas fases são as mais importantes num projeto de gestão por processos.

9- Perceção do valor

A finalidade desta fase é assegurar que os resultados esperados sejam alcançados. Torna-se essencial a presença e a utilização de mecanismos que permitam periodicamente analisar o estado da arte dos processos. É função da equipa do projeto da gestão por processos garantir o cumprimento das metas delineadas e agir corrigindo ou inovando atividades, de modo a valorizar os serviços ou produtos.

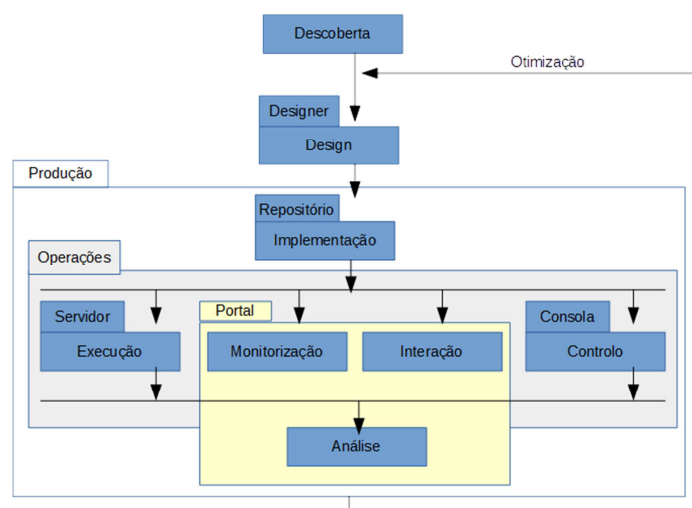
10- Desempenho sustentável

É essencial que a equipa do projeto trabalhe continuamente para estabelecer uma estrutura de processos ágeis que suscitem melhorias sustentáveis e contínuas. O desenvolvimento dos processos é dinâmico e interativo. Durante o ciclo de processos, as equipas têm de garantir resultados favoráveis; para isso, têm de implementar melhorias nos processos a fim de aumentar a sua eficácia e a sua eficiência para os clientes. Se não o fizerem, ao longo do tempo o projeto deixa de ter razões para subsistir.

As onze fases enunciadas no modelo de Jeston e Nelis (2006) demonstram as singularidades e as funções de cada etapa que poderão integrar um plano para a implementação do ciclo de gestão por processos nas organizações. Todas as etapas expostas podem ser aplicáveis às bibliotecas, salientando-se, neste ciclo de processos, a indispensabilidade de existir uma estratégia organizacional, o papel da estrutura, das pessoas, das equipas, da monitorização e dos resultados do desempenho.

Segue-se a exposição da última visão analisada sobre o ciclo de vida de processos nas organizações: refere-se ao modelo que personaliza a denominada *Terceira onda*, enunciada por Smith e Fingar (2007) e que se caracteriza por uma forte componente tecnológica. Na perspetiva destes autores, o ciclo de vida dos processos, está relacionado com a gestão de oito extensas capacidades (*vide* fig. 6): descoberta, projeto, implantação, execução, interação, controlo, otimização e análise dos processos.

Figura 6: Atividades do ciclo de processos da Terceira Onda (Smith & Fingar, 2007:90).



Estas atividades que, de forma integrada, podem ser compreendidas como um método de gestão por processos possuem, individualmente, as seguintes funções (Smith & Fingar, 2007:89-94):

1- Descoberta

Esta etapa envolve a descrição das atividades executadas para converter os processos que estão implícitos em padrões de trabalho ou enraizados em sistemas e torná-los explícitos como ativos digitais.

A Descoberta pode ser efetuada de forma manual (um esforço intensivo de trabalho humano para mapear o negócio) ou, em grande parte, de maneira automatizada, ou uma mistura de ambos. As tecnologias implícitas na *Terceira onda* conduzem, implicitamente, as atividades dos processos a sistemas automatizados que, ao observar o negócio em ação, detetam e mapeiam os padrões práticos do trabalho e do comportamento. Os sistemas de gestão de processos são preenchidos com os dados dos processos, que refletem as atividades atuais do negócio.

A Descoberta desenvolve uma imagem clara de como os processos de negócio trabalham, interna e externamente. Esta etapa cria o conhecimento geral do processo, permitindo aos participantes entender o negócio de forma integrada, em que as suas responsabilidades se encaixam como um todo e interagem mais eficazmente com os outros. Este estágio do ciclo de processos sincroniza o conhecimento sobre os sistemas e atividades de toda a organização e traz clientes, fornecedores e parceiros nas atividades do processo *design*. As ferramentas de descoberta são "inteligentes", desenhando automaticamente o processo de diagramas dos dados de processo recolhidos a partir do exemplo do negócio e do processo de conhecimento induzidos por especialistas.

2- Design

Significa modelar explicitamente, manipular e redesenhar os processos à medida que a organização aprende, aquilo que é possível transformar, através da etapa da descoberta. Centra-se, sobretudo, nas atividades, nas regras, nos participantes, nas interações e nos relacionamentos existentes.

O *design* inclui a definição de metas essenciais para os processos de negócio, para que os analistas possam reestruturar os processos rapidamente em resposta à pressão competitiva ou oportunidade de negócio. A composição de processos, a sua decomposição, assim como a combinação, a reestruturação e a transformação são características do processo de *design*. O repositório de processos suporta a reutilização, a adaptação e o reaproveitamento de modelos de processo, bem como a gestão da mudança e a governança.

3- Implantação

Nesta etapa, implementam-se novos processos para todos os participantes, incluindo as pessoas, as aplicações e outros processos. Na *Terceira onda*, as tecnologias de informação facilitam a implantação de novos processos com pouca ou nenhuma intervenção manual ou medidas técnicas adicionais.

Neste estágio, os processos podem ser mapeados com antecedência e ajustados de acordo como os padrões das interfaces públicas e características de cada organização. No momento da implantação, é possível distribuir as tarefas subjacentes aos processos de acordo com as necessidades das partes envolvidas.

Nesta fase, é igualmente, possível distribuir a execução de processos em diferentes sistemas de gestão de processos. Os recursos são alocados como resultado dessas decisões de distribuição. A adequação dos processos às mudanças não é apenas possível, mas é necessária.

4- Execução

Na fase de execução, tem de se garantir que o novo processo é realizado por todos os participantes (pessoas, sistemas de computadores, outras organizações e outros processos). A execução é da responsabilidade do gestor de processo. Todas as atividades de gestão ou operacionais dos processos são controladas de acordo com o desenhado para o projeto. Os dados gerados pela execução dos processos são, permanentemente, armazenados e podem ser partilhados em rede, guardados, restaurados e arquivados.

5- Interação

Neste modelo, deteta-se a importância de possibilitar a interação com os processos em todos os momentos e situações, mediante as tecnologias de informação. Todas as atividades relativas aos processos existentes podem ser interagidas, quer no local de trabalho, quer através de portais para facilitar e aumentar a produtividade dos processos.

Esta possibilidade (e flexibilidade) inclui a gestão da interface entre o trabalho manual (tradicionalmente chamado fluxo de trabalho) e a automatização, em que a ênfase recai sobre a alocação do trabalho, a gestão de tarefas e a entrada de dados baseados em formulários.

A interação nos processos também inclui a capacidade de observar, analisar e intervir sempre que se verificarem desvios ou resolver exceções para eliminar as causas e os desvios identificados e, assim, acrescentar valor aos processos existentes. Esta abordagem pode levar à criação de novas tarefas orientadas para os processos criados com vista à melhoria do negócio.

6- Monitorização e controlo

Ambos os processos centram-se na análise das atividades existentes para manter o estabelecimento de boas práticas nos processos incorporados nas organizações. O objetivo é verificar o desempenho das atividades existentes de modo a garantir a sua correta operacionalidade para potenciar resultados favoráveis.

Os erros inesperados e exceções devem ser identificados e geridos automaticamente ou manualmente, com a ajuda de especialistas, se necessário. As tarefas de monitorização e de controlo incluem a atribuição dos processos entre parceiros, a melhoria dos processos em tempo real e, sempre que se justificar, adicionar, remover e alterar os participantes dentro de um processo.

7- Otimização

Nesta etapa, a exemplo dos modelos de ciclo de processos anteriores, existe o cuidado de garantir uma atividade contínua de melhoria de processos. A otimização pode ser automatizada ou manual e expande-se para além das “quatro paredes” da organização. O sistema de gestão de processos pode detetar automaticamente as dificuldades, os bloqueios e outras inconsistências nos processos em toda a sua extensão.

A otimização sobre a utilização de recursos, a conversão de atividades e a eliminação de redundâncias descobertas são ações constantes nesta etapa, que podem ser realizadas sem a intervenção humana, para otimizar a operacionalidade dos processos e o valor do negócio para os clientes.

8- Análise

Pela análise, torna-se necessário medir o desempenho do processo, promovendo metas, análises e negócios inteligentes necessários para conduzir estratégias de melhoria e descobrir oportunidades para a inovação. A análise tem de fornecer uma visão pormenorizada do tempo gasto, dos recursos consumidos por processos de negócio *end-to-end* e detalhes operacionais do passado e do presente dos processos de negócio com base em linguagens específicas. As atualizações podem ser aplicadas a processos individuais ou para conjuntos de processos, para exemplos de modelos ou aos próprios desenhos. As consultas às atividades podem ser utilizadas para o tratamento de dados ou para a evolução estrutural do processo, com todas as suas capacidades e participantes representados. O desenho do processo consiste no processamento de dados.

O modelo de gestão por processos proposto por Smith e Fingar (2007) no qual o ciclo de processos é assente em oito atividades, possui uma forte abordagem automática. Todas as fases que visam a implementação e a melhoria dos processos, nesta abordagem, são suportadas pelas tecnologias de informação. A sequência e a determinação das fases, que constam no ciclo de vida dos processos da *Terceira onda*, embora não introduzam novidades em outros modelos analisados, revelam uma natureza distinta pela dependência das tecnologias de informação.

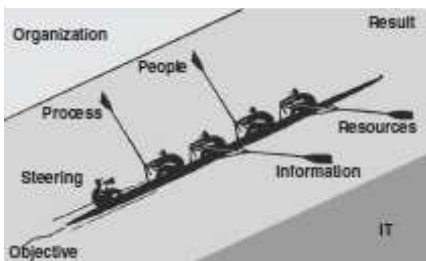
Ao analisarem-se as perspetivas que caracterizam as fases necessárias para a implementação da gestão por processos, deteta-se que o fundamental é coexistir uma estrutura organizacional

bem estruturada e ajustada ao contexto competitivo do mercado e das expectativas dos clientes. Esta deverá potenciar, continuamente, as melhorias dos processos, a eliminação das repetições de atividades, a diminuição do tempo de execução dos processos e incrementar a qualidade dos produtos e serviços executados com benefícios para os clientes.

A aplicação de cada uma das fases pressupõe o conhecimento e a adoção de outros requisitos, detalhados por Jeston e Nelis (2006). Estes não devem ser ignorados por permitirem à organização uma abordagem à melhoria contínua dos processos de forma mais consistente.

Na generalidade, como afirmam Jeston e Nelis (2006, 38:39) a implementação da gestão por processos num projeto é uma questão de equilíbrio e coesão entre o contexto organizacional e os aspetos das Tecnologias de Informação.

Figura 7: Metáfora para implementação de um projeto através da gestão por processos reproduzida por Jeston e Nelis (2006:39).



Conseguir esse equilíbrio permitirá que o projeto da gestão por processos seja concluído da forma mais eficaz e eficiente.

Para ilustrar a importância dessa harmonia, Jeston e Nelis (2006:39) criam uma metáfora utilizando uma regata (*vide* fig. 7). A finalidade é demonstrarem, a todos os interessados, os requisitos que deverão ser considerados durante o desenvolvimento e a implementação de uma melhoria contínua de processos.

Neste contexto, Jeston e Nelis (2006:39) salientam a relevância dos seguintes atributos:

- Velocidade (eficácia) - o objetivo geral é ganhar, ser o primeiro (o mais rápido) em toda a linha de chegada. Num projeto de gestão por processos, o objetivo é obter benefícios nos Processos de negócio;
- Eficiência - pretende obter o melhor de toda a equipa para atingir o resultado pretendido. Num projeto de gestão por processos, o objetivo é assegurar que todos os intervenientes estão contribuindo o suficiente para perceber os resultados desejados;
- Equilíbrio - é necessário para garantir que o barco não se incline para os lados ou tombe, o que não seria bom para a sua velocidade e eficiência. Num projeto de gestão por processos, o objetivo é o de assegurar que todos os intervenientes (gestão, processos, pessoas, gestão de projetos, recursos e informações) sejam integrados como um todo na implementação de uma solução;
- Coesão - é necessária para garantir que todos os elementos funcionem como uma equipa. Num projeto de gestão por processos, é importante que todos os elementos estejam alinhamentos;
- Processo - está no primeiro remo, impulsionado pela pessoa que dita a velocidade para os outros remadores. Num projeto de gestão por processos, devem prevalecer os objetivos definidos para o negócio, a tecnologia e as pessoas para que a gestão e a operacionalização das atividades sejam desenvolvidas conforme o definido desde o início;

- O gestor de projeto, o gestor do processo principal, o líder - é o responsável por garantir que todos os elementos da equipa assegurem a operacionalização, a análise e a correção das atividades no âmbito dos objetivos e da missão definidos.

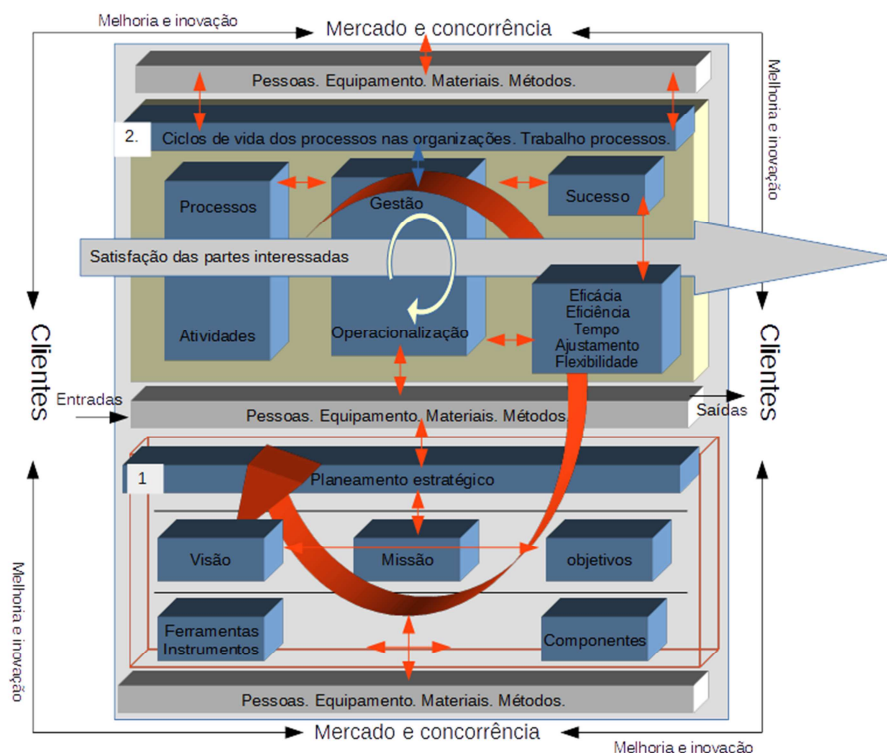
Na generalidade, é fundamental coexistir uma estrutura organizacional bem estruturada que potencie as melhorias dos processos, a eliminação das repetições de atividades, a diminuição do tempo de execução dos processos e incremente a qualidade dos produtos e serviços executados com benefícios para os clientes (Jeston & Nelis, 2006:59).

A gestão por processos envolve vários princípios dinâmicos. Em termos de súmula, sobre os aspetos focados nesta etapa da investigação, conclui-se que a gestão por processos é, sobretudo, uma metodologia que procura a melhoria contínua dos processos, proporcionado o desenvolvimento e a otimização das atividades de trabalho.

Seja qual for a abordagem adotada, existem várias opções, ao nível de recursos e ferramentas, para impulsionar a melhoria dos processos das organizações. Tudo resulta da dinâmica e da estratégia selecionada por cada organização.

Genericamente, como epílogo, apresentam-se as ideias-chave identificadas sobre o desenvolvimento e a implementação da gestão por processos nas organizações. A fim de simplificar a compreensão da dinâmica da vida do ciclo de processos, representou-se graficamente (*vide* fig. 8) os termos que interagem numa organização por processos, a fim de criarem valor para o serviço, produto ou projeto em desenvolvimento.

Figura 8: Dinâmica da gestão por processos.



A gestão das organizações, com enfoque nos processos, proporciona que estas sejam analisadas como um fluxo contínuo de atividades integradas, que começam e terminam no

cliente. Todas as atividades, identificadas e selecionadas numa organização, têm de ser executadas e orientadas para os processos existentes. A finalidade é a melhoria contínua dos processos para viabilizar e fomentar o desempenho organizacional.

Como se verificou, existem diversas possibilidades para as organizações implementarem um ciclo de processos. Ao recapitular a visão de Buckland (1999:cap.5) sobre uma “boa teoria”, afirma-se que a melhor abordagem que as organizações podem adotar para implementarem a gestão por processos, pelos seus responsáveis, será a que se aproxima mais da realidade.

Não obstante, a essência de qualquer organização por processos envolve, em primeiro lugar, uma estrutura e a definição de uma estratégia.

A edificação de um projeto não pode ser desenvolvida ao acaso, com base em percepções, em tendências, em vontades ou interesses. Não basta existir ideias e materiais interessantes para trabalhar e disponibilizar produtos aos clientes. A construção e a aplicação de uma estrutura, que sustente uma organização por processos, implicam uma estratégia organizacional coerente que justifique as tomadas de decisão de forma segura e orientada para o mesmo propósito.

A base da integridade organizacional ambicionada é alcançada através da definição de uma visão, uma missão e de objetivos que alinhem as atividades dos processos existentes desde o topo até à base da organização.

A importância desta integração é de tal ordem imprescindível que os autores consultados são unânimes na existência de uma gestão por processos no momento em que um conjunto de atividades existentes numa organização passe a estar orientado e alinhado para objetivos concretos. Veja-se, por exemplo, a visão de Lozano Diaz (2006:336) e de Pinto e Soares (2010: 23) ao enquadrarem o conceito de gestão por processo. A forma como essas atividades são transformadas em entradas e saídas, determina o sucesso desta cultura organizacional.

Ao relembrar-se a visão de Buckland (1999: cap.11), sobre as entradas e saídas das atividades das bibliotecas, convém realçar que uma das partes críticas da gestão por processos consiste em averiguar os dados que representam os serviços ou os produtos criados. Para o efeito, é determinante identificar e analisar as opiniões dos serviços durante o atendimento, os motivos que causam reclamações e desconfianças e, ainda, as necessidades de informação dos clientes face às possibilidades provenientes do mercado. Os canais de comunicação da organização com os clientes são determinantes para receber, analisar e proporcionar melhorias nos processos.

As saídas que caracterizam os serviços disponibilizados e criados para os clientes acabam por determinar entradas através de apreciações motivadas por descontentamentos ou por sugestões de melhoria dos clientes. As atividades dão a dinâmica desejada ao transformarem as entradas em saídas. À semelhança do que afirma Pires (2012:213), verifica-se que a criação da estrutura e da estratégia resulta do estabelecimento de formas de relacionamento entre o ambiente interno e externo.

A congruência pretendida suscita a implementação e a melhoria dos processos em todas as fases do seu ciclo, iniciando-se pela identidade e pela definição de prioridades, passando pela

arquitetura, pelo desenvolvimento, pela análise, pela interação com partes interessadas, pela monitorização, pela avaliação e pela melhoria contínua.

A conformidade dos processos existentes com as prioridades definidas torna-se essencial para o sucesso da gestão organizacional.

Observou-se, neste âmbito, que a harmonia dos padrões organizacionais reforça a capacidade do crescimento inteligente, criativo e integrativo de todas as atividades identificadas como essenciais nos processos existentes na organização. Conclui-se que a definição de uma estratégia organizacional com a gestão por processos é uma fórmula que se impõe e se transforma numa mais-valia para o ambicionado sucesso.

Na generalidade, a interatividade existente impõe que a gestão por processos esteja em constante controlo para determinar o valor dos seus processos. A necessidade de se criarem mecanismos que permitam a monitorização das atividades constitui um dos princípios fundamentais dos ciclos de processos analisados. Por isso, como afirma Pires (2012:217) todos os objetivos têm de possuir indicadores que permitam analisar o resultado dos processos no sentido de se identificar os desvios e promover as devidas correções.

Apurou-se que as tomadas de decisão devem ser auxiliadas por ferramentas adequadas às atividades e competências das pessoas, que as executam para agilizar e potenciar a melhoria contínua das atividades existentes, visando o cumprimento da missão institucional.

Neste contexto, certificou-se que a modernização e a evolução da sociedade demonstraram que o uso das tecnologias de informação se tornaram, gradualmente, onnipresentes e fundamentais na mudança e na inovação dos processos nas organizações.

Por fim, enfatizou-se que os elementos-chave de toda a metodologia adotada e ferramentas selecionadas são as pessoas. A nível interno, destas dependem a gestão, a operacionalização a parametrização de todas as decisões que visam a atribuição de valor acrescentado para serviços e produtos criados. A nível externo, são as pessoas que garantem o sucesso das atividades criadas mediante a aceitação ou a rejeição dos *outputs* impulsionados a nível interno. Por conseguinte, quanto mais próximo da perceção das pessoas forem os produtos e serviços criados, maiores serão o desempenho e o sucesso organizacionais.

As organizações têm de ser ambiciosas e inovarem constantemente. A melhoria tem de ser contínua ao nível da rapidez, da simplificação dos processos, eliminando duplicações e redundâncias, tornando as atividades dos processos cada vez mais eficazes e eficientes. Este exercício impõe que as organizações sejam flexíveis de forma a ajustarem-se velozmente às expectativas e perceções dos clientes para assumirem a liderança num mercado cada vez mais competitivo. Os clientes são a finalidade dos produtos e serviços criados e, para o efeito, é elementar que se criem relações de proximidade e de personalização de modo a valorizar o negócio objeto de cada organização.

Qualquer programa terá de integrar e dotar profissionais com competências que fomentem nas organizações estruturas organizadas, suficientemente flexíveis para se ajustarem tão rápido quanto possível, ao dinamismo da concorrência, que caracteriza os mercados, e às exigências das pessoas.

A gestão por processos com a tecnologia adequada, recursos humanos devidamente selecionados e formados, associada a uma estratégia organizacional definida, auxiliará e sustentará as tomadas de decisão com maior sucesso e melhores resultados ao longo do tempo.

Como referido, a implementação da gestão por processos envolve vários componentes agregados às estratégias descritas. Conhecidos os modelos e as características das fases que integram o ciclo de vida dos processos, importa salientar, genericamente, os elementos que potenciam o sucesso e a sustentabilidade estratégica da gestão por processos.

1.7 Componentes estratégicos para a constituição da gestão por processos

Ao longo das abordagens analisadas, na bibliografia consultada sobre a gestão por processos, identificou-se a existência de elementos críticos que determinam o sucesso organizacional. São as componentes que direcionam o caminho das organizações e conceptualizam a base de implementação e desenvolvimento de qualquer movimento de gestão por processos. A descrição que se segue explana as considerações capitais destes componentes, a fim de proporcionar uma melhor compreensão para o presente estudo.

a) Recursos Humanos

No exercício efetuado durante a consulta da bibliografia, que sustenta este referencial, detetou-se que as palavras mais utilizadas na gestão por processos referem-se a pessoas, clientes e utilizadores, evidenciando a sua relevância na eficácia organizacional. Estas evidências demonstraram que os autores consultados são, assim, unânimes em considerar as pessoas como a base de todo o trabalho desenvolvido nas organizações.

Jeston e Nelis (2006:7), ao analisar a gestão por processos, identificam as pessoas como a chave de toda a operacionalização e gestão da melhoria e/ou implementação dos processos. Os autores afirmam que as organizações podem ter o processo mais eficaz e eficiente do mundo, mas se não for operacionalizado de forma eficiente pelas pessoas, seguramente que os resultados serão desastrosos (Jeston & Nelis, 2006:7).

Como tal, Jeston e Nelis (2006:7) defendem uma política de gestão de recursos humanos, que assegure: a integração das pessoas nas decisões da organização através de processos de auscultação e formação adequada às funções desempenhadas ou a executar; o entendimento das tomadas de decisão definidas, contextualizando as razões que conduzem à necessidade de serem implementadas ações de melhoria, com o intuito de envolver os intervenientes; o empreendimento de mecanismos de comunicação regulares para estabelecer elos de ligação entre todos os intervenientes das atividades existentes; a definição de responsabilidades para as pessoas entenderem claramente o que se espera delas e como encaixam na estrutura e processos existentes; a criação e implementação de medidas de desempenho adequadas tanto às competências das pessoas, como objetivos da organização.

Ao abordar a importância do capital humano nos processos de gestão, Cunha, Rego e outros (2012:54) destacam as pessoas como o bem ativo mais precioso das organizações. Neste contexto, salientam a importância de estas serem geridas para que sejam valorizadas e

integradas, contribuindo para potenciar o aumento da produtividade organizacional e os fatores de motivação.

Analisando, retrospectivamente, a bibliografia consultada, deteta-se que desde os princípios científicos introduzidos por Taylor (1911), e sobretudo a partir das teorias humanistas da gestão de meados do século XX, as pessoas são consideradas elementos-chave para o sucesso das organizações por processos.

Para Losano Díaz (2006:338), a gestão por processos numa biblioteca está dependente de uma equipa de melhoria. Com a incumbência de se focar nos objetivos chave da organização, desenvolvem mecanismos para solucionar as raízes dos problemas a longo prazo, integrando para o efeito elementos provenientes de qualquer departamento e de todos os níveis organizacionais (Idem, 2006:338-339). Segundo Losano Díaz (2006:340-343) as pessoas que integram as equipas de melhoria estão dentro de um processo estruturado para encontrar as causas e raízes dos problemas, aplicar soluções duradouras caracterizando-se, com funções e perfis bem definidos por cada uma das categorias existentes:

- Chefe de equipa ou chefe do projeto: é o responsável pela operacionalização do trabalho diário e pelos resultados da equipa. Cabe a este trabalhador selecionar os membros da equipa de trabalho e fazer a ponte entre a equipa de melhoria e a direção da biblioteca. Para cumprir com estas funções têm de possuir as seguintes competências: conhecer a totalidade das atividades dos processos existentes, conhecer técnicas para gerir reuniões, utilizar ferramentas para a tomada de decisões e planificação de projetos, capacidade de comunicação para explicar aos membros da equipa os objetivos para que se trabalha, espírito de equipa para fomentar e participar no trabalho diário, formador para apoiar os membros da equipa a entender a metodologia de trabalho, negociador para dotar a equipa com os recursos necessários para a concretização das tarefas, orientação para os resultados para que a equipa atinja os resultados desejados dentro do tempo definido, saber escutar para implementar as propostas sugeridas pela equipa e saber fazer relatórios que retratem o trabalho da equipa, as propostas de melhoria e as conclusões a que chegaram;
- Facilitador: possui a tarefa de desenvolver técnicas de melhoria e dinâmicas de equipas, devendo ter competências especializadas na área de intervenção para solucionar problemas, saber comunicar e espírito de liderança. Neste contexto, cabe a este trabalhador formar os membros da equipa, dar apoio às tarefas realizadas diariamente, mediante a metodologia adequada para resolução de conflitos e dinâmicas de grupo, ajudar a equipa a utilizar as ferramentas metodológicas mais adequadas, planear e assegurar o cumprimento do trabalho diário;
- Membros da equipa: com a finalidade de se constituir uma equipa interdisciplinar os membros da equipa devem ser selecionados em função do perfil e competências, independentemente da sua categoria profissional. Os trabalhadores devem ser proativos, cooperantes e interessados nas tarefas necessárias a desempenhar para cumprirem com os objetivos definidos. Todos os membros da equipa devem estar dispostos a: analisar todas as perguntas efetuadas por qualquer trabalhador, escutar ativamente e demonstrar as suas competências para a gestão de reuniões/ deliberações/ decisões e planos, seguir as instruções acordadas, cumprir com as tarefas definidas e estarem sempre preparados para as explicarem aos restantes membros;

- Direção central: não necessita de participar nas reuniões, uma vez que é informada pelo chefe de equipa e pelas respetivas atas. Cabe a este executivo analisar as propostas de melhoria e clarificar todas as restrições e compromissos para tomar uma decisão fundamentada que não levante quaisquer incertezas. A equipa de trabalho somente poderá operacionalizar as soluções após parecer favorável da direção. Destacam-se algumas restrições que podem ser focalizadas pela direção: se as medidas de melhoria implicam uma inversão do pressuposto dos objetivos e negócios; se as propostas implicam o reforço de trabalhadores na equipa; se existe a necessidade de alteração de horários; se as medidas propostas contribuem para aumento de satisfação dos utilizadores. Todas as dúvidas enunciadas pela direção devem ser esclarecidas de forma cristalina pelo chefe do projeto.

Begonha (2003:79-82), ao abordar o papel das pessoas na reengenharia por processos identifica, como parte integrante numa empresa, cinco intervenientes-chave:

- Líder: é observado como o principal responsável pelo sucesso da operacionalização e gestão do projeto. Foca-se o poder de comunicação que este interveniente deve deter para que consiga envolver e motivar as pessoas no desempenho das suas funções, independente das dificuldades existentes, para que a equipa de trabalho cumpra com os pressupostos da empresa expressos na visão, na missão e nos objetivos;
- Responsável pelo desenvolvimento: é visto como a pessoa que tem de coordenar a totalidade das atividades transversais existentes na empresa, assegurando a integração de todos, a distribuição de recursos nos distintos projetos, a realização de práticas e a criação de instrumentos e o apoio necessário às equipas existentes;
- Responsável pelo processo: é notado como a pessoa que monitoriza e motiva os trabalhadores que executam as ações de um dado processo. Salienta-se que deve ser um gestor de topo, reconhecido pela empresa e respetivos trabalhadores, de modo a influenciar positivamente os intervenientes nas atividades do processo;
- Equipa de reengenharia: composta por membros a quem cabe operacionalizar o trabalho completo do processo. Prevê-se, em caso de necessidade, englobar nesta equipa um grupo de elementos provisórios para assegurar o desenvolvimento de ações particulares;
- Comité geral: equipa preponderante para a gestão de conflitos perante projetos concorrentes. Tem o dever de auxiliar a equipa de reengenharia a planear, formular políticas, assim como controlar a evolução do processo.

O desenvolvimento e a integração dos recursos humanos nas organizações pressupõem uma estratégia organizacional para que o desenvolvimento das atividades seja consistente, eficaz e eficiente.

A constituição e o triunfo das equipas de trabalho nos processos em que estão inseridos derivam de várias tomadas de decisão e de estratégias bem sintetizados por Cunha, Rego e outros (2012:145), de que se destacam:

- Planeamento de RH: as pessoas que integram as atividades devem assentar as suas tarefas e funções em objetivos, que têm de estar alinhados com os objetivos da organização;
- Recrutamento e seleção: autores salientam a importância de existir um conhecimento profundo das capacidades e das aptidões necessárias para o desempenho das atividades referentes aos processos a desenvolver, não só no presente, mas planeando o futuro. Este processo tem a finalidade de selecionar as pessoas que melhor se adaptam às características do trabalho e com maiores probabilidades de obterem elevados desempenhos. Quanto melhor forem as pessoas recrutadas, maior será a eficácia e a eficiência das tarefas desempenhadas na organização. O processo de decisão para selecionar as pessoas marca, por isso, a qualidade do trabalho a desempenhar, dos produtos ou serviços criados pela organização;
- Avaliação de desempenho: as pessoas têm de ser avaliadas com padrões definidos pela organização para se determinar, controlar e responsabilizar os seus atos nas atividades referentes aos processos operacionalizados e geridos na organização. Neste âmbito, têm de ser identificados os deveres e as responsabilidades atribuídos às funções de cada trabalhador através da definição de objetivos e indicadores integrados na organização no seu todo. O resultado do desempenho deverá identificar lacunas e virtudes realizadas ao longo do tempo (constituindo um apontador para o seu desenvolvimento profissional) e poderá influenciar a sua progressão na carreira de acordo com a relevância demonstrada no desempenho das funções.

A avaliação de desempenho é um processo que tem de garantir fiabilidade na apreciação dos exercícios operacionalizados e nos procedimentos adotados. O modelo criado deve assegurar a atribuição de objetivos de forma transversal e equitativa a todos os trabalhadores com as mesmas funções. No momento da avaliação, todos os avaliados têm de ser analisados nas mesmas condições para que a fiabilidade ocorra.

O sucesso da aplicação dos objetivos consiste na aceitação dos critérios e dos procedimentos estabelecidos e na consciencialização dos indicadores como elementos de controlo e produtividade que conduzem a decisões de compensação e promoção. Caso contrário, implementar-se-á um clima de descredibilidade sobre o sistema de avaliação e de desresponsabilização dos trabalhadores nas tarefas desempenhadas com prejuízo para os processos existentes.

Outro aspeto relativo à avaliação consiste na compreensão do sistema criado por todos os intervenientes como parte integrante e resultante das suas ações. Os intervenientes têm de confiar nos processos de gestão de desempenho para que a mesma seja eficaz e para que sejam evitados boicotes e levantamento de reservas quanto às medidas propostas.

A construção de um modelo fidedigno é gradual e depende das práticas de gestão implementadas e da liderança efetuada em todos os processos existentes para que as pessoas sintam que estão envolvidas num sistema justo, inspirador, digno que represente as suas atitudes, comportamentos e ações, para o bem e para o mal.

- **Formação e desenvolvimento:** para que as pessoas estejam aptas e atualizadas para as funções que desempenham, têm de ser alvo de aprendizagens formais (ações creditadas), informais (aprendizagem tácita) e não formais (ações não creditadas). O levantamento de necessidades de formação profissional ao tipo de características das tarefas desempenhadas é um trabalho imprescindível dos gestores para que possam identificar as lacunas de formação e, posteriormente, dotar os trabalhadores das competências necessárias ao desempenho das suas atividades mediante ações de formação adequadas às necessidades reconhecidas. A finalidade consiste em tornar as atividades dos processos da organização mais eficazes e eficientes. A formação é definida pelos autores em análise como o meio das pessoas apreenderem conhecimentos, capacidades, atitudes e comportamentos pertinentes para o desempenho das suas tarefas. Requer-se, sobretudo, cada vez mais flexibilidade e adaptabilidade dos trabalhadores no desempenho das suas funções, o que pressupõe uma formação e aprendizagem contínua;
- **Planeamento de carreiras:** deverá ser prevista a progressão das carreiras dos trabalhadores através da evolução da sua categoria profissional ou posto de trabalho. Trata-se de um mecanismo de motivação e de reconhecimento dos trabalhadores que tem de ser previsto pelas organizações de modo a captar e a fidelizar os melhores indivíduos do mercado de trabalho;
- **Compensação:** as compensações pelas tarefas realizadas poderão derivar em função das categorias ou dos postos de trabalho subjacentes a cada trabalhador. Não obstante, é necessário criar mecanismos de contrapartidas que reconheçam o desempenho dos trabalhadores. As compensações funcionam como meios de motivação, reconhecimento, captação e fidelização de trabalhadores. As compensações podem ser de vária ordem, destacando-se: períodos de descanso, pagamentos extraordinários, prémios persuasivos, progressão na carreira, entre outros. A recompensa aos colaboradores, que desempenham um papel ativo no desenvolvimento da organização tem de ser uma realidade para fomentar a motivação das pessoas, a credibilidade institucional e o desempenho individual. As compensações têm de ser justas ao ponto de estarem ao alcance de todos os colaboradores e de premiarem somente quem se destaque no seu desempenho.

O planeamento e a definição dos processos têm de ser demarcados e evidenciados a partir do topo da organização. O intuito é alcançar valor acrescentado para os clientes através de uma visão global, alinhada e transversal a toda a organização, através da definição de objetivos do negócio e dos processos (Pires, 2012:180).

Ao relacionar-se a composição da estrutura das equipas de trabalho, para sustentar as atividades dos processos de negócio das organizações, verifica-se não só a divisão das equipas, em função das suas responsabilidades, como também se salienta a importância da existência de um líder.

Não obstante a organização ser a soma de todas as partes envolventes integradas e ligadas com os mesmos propósitos, a verdade é que o alcance e a concretização da arquitetura da

realidade da organização dependem da capacidade de liderança (Cunha & Rego, *et al.*, 2012:437).

Jeston e Nelis (2006:vii) complementam ao afirmarem que a liderança é a chave para o estabelecimento de boas práticas na gestão dos recursos humanos, logo com influência no modo de gestão e operacionalização de todas as atividades inerentes aos processos existentes.

Carrapeto e Fonseca (2014:77), recorrendo às influências de Kotter (1997) e Teixeira (1998), definem a liderança como a capacidade de inovar, de influenciar e mobilizar os trabalhadores em torno das atividades, dos processos e dos projetos em que estão inseridos.

Os mesmos autores (2014:77) defendem que os líderes, no desempenho do seu papel, têm de saber construir o conhecimento coletivo e ter a capacidade de o explicar à equipa para que, de forma integrada, atinjam os objetivos definidos pela organização. Para a consolidação do papel de liderança, é importante conquistar a equipa de trabalho através de uma boa capacidade de comunicação, demonstrando qualidades e competências profissionais. Este passo permitirá conquistar a equipa e conduzi-la para a operacionalização dos processos de forma eficaz e legítima (Carrapeto & Fonseca, 2014:77).

Para a dinâmica das equipas e o cumprimento dos objetivos da organização é conveniente realçar a distinção entre as ações desenvolvidas pelos gestores e líderes. Embora possam ser executadas pelas mesmas pessoas, realçam-se os argumentos que permitem a sua distinção apresentados por Cunha, Rego e outros (2012:437). Os autores justificam esta diferenciação ao evidenciar que a liderança é suportada em valores que envolvem o lado emotivo, o carácter inovador, criativo e visionário. Por sua vez, o lado racional, mais reativo, assente em procedimentos, num planeamento e numa análise objetiva de acordo com a realidade existente, é substanciado na gestão (2012:438).

Este esclarecimento é fundamental para compreendermos que as organizações, na orientação dos seus processos, têm de possuir o *know-how* para garantir uma metodologia e um planeamento ajustado a princípios e padrões que harmonizem a organização como um todo. Por outro lado, é fundamental um elemento congregador e motivador que fomente transversalmente a realização das ações pelas equipas de melhoria.

Pela análise às referências, afirma-se que o papel do líder é preponderante para o sucesso ou insucesso de uma mudança ou melhoria organizacional consubstanciada numa gestão por processos. Um bom líder potenciará todos os objetivos e indicadores afetos a cada função, ampliando as hipóteses de triunfo organizacional. Ao invés, um líder que não possua o perfil indicado dificilmente conseguirá persuadir a equipa de trabalho para operacionalizar plenamente as tarefas definidas, o que se traduzirá em maus resultados para a organização.

A combinação dos requisitos mencionados consiste numa prática que tem solicitado a maior atenção dos investigadores e gestores. Os princípios enunciados anteriormente refletem que as medidas e reflexões centradas na gestão dos recursos humanos, no contexto organizacional, impulsionada em grande parte por Taylor (1911), persiste como prioridade para as organizações.

Embora sejam processos exigentes, com caráter generalista, poderão ser aplicáveis às bibliotecas com efeitos positivos na gestão, no desenvolvimento e na otimização dos recursos humanos.

b) Visão

A criação e o planeamento dos processos, para serem bem-sucedidos têm de ser orientados e adequados à cultura organizacional. A filosofia-base de atuação no planeamento de qualquer processo consiste na definição da visão, da missão e dos objetivos da organização (Carrapeto & Fonseca, 2014:156).

A visão é o guia da organização, que determina o que esta pretende ser no futuro enquanto a missão expõe as razões de ser dessa organização. Compreendido e alcançado este patamar, que deverá envolver as partes interessadas, está encontrado o sentido da organização que deverá ser consubstanciado em objetivos (Carrapeto & Fonseca, 2014:88-92). Estes são determinantes pois delinham o plano estratégico da organização, pela formulação das ações necessárias, para esta alcançar os resultados desejados (Carrapeto & Fonseca, 2014:156).

Lozano Diaz (2006:112), ao enquadrar o conceito de visão em Bibliotecas Públicas, indica que esta deve representar as características mais importantes do que se pretende ter a longo prazo e refletir a imagem mental da trajetória da organização e do seu funcionamento. A visão estabelece, por isso, os critérios que se devem fixar e qual o caminho a seguir.

A visão é, assim, determinante para as bibliotecas terem um sentido realista no caminho a percorrer.

c) Missão

Para Carrapeto e Fonseca (2014:91), a missão determina as finalidades que fundamentam a essência de uma organização tendo de apontar, para o efeito, como atingir a visão, declarando os objetivos e as principais atividades para os atingir.

Lozano Diaz (2006:114) complementa a compreensão deste conceito afirmando que a missão representa a identidade e a personalidade de uma organização num dado momento. Adianta que a formulação deve reconhecer a razão de ser da biblioteca e justificar a sua existência, contruindo uma declaração de princípios que represente a sua comunidade.

Uma declaração de missão, segundo Buckland (1999:cap. 11), define amplamente qual o negócio em que a biblioteca está envolvida e o âmbito das suas atividades. Este deve ser geral e de aceitação global, abarcando o apoio interno e externo da organização e partes interessadas (Buckland, 1999:cap. 11).

Lozano Diaz (2006:114), ao evocar a missão como um dos suportes base para orientar as bibliotecas, interioriza, na sua definição, três funções fundamentais. Pela primeira função, informa que proporciona à biblioteca e partes interessadas uma referência válida, baseada na sua identificação e no alinhamento dos trabalhadores com os objetivos e valores definidos e desenvolve um compromisso afetivo entre a organização e os seus trabalhadores.

Realça-se, por conseguinte, a relevância da biblioteca possuir uma marca como parte integrante da cultura organizacional que permita distingui-la das restantes organizações com o mesmo negócio. Trata-se da criação de uma imagem que potencia a sua credibilidade através da qualidade dos produtos e serviços disponibilizados à comunidade, situação que pode estabelecer a diferença, pela positiva, num mercado cada vez mais competitivo.

A segunda função, da missão destacada por Lozano Diaz (2006:114), consiste no facto de esta servir para comunicar interna e externamente os aspetos fundamentais e permanentes da estratégia organizacional.

Por fim, articula uma correlação entre a sua estratégia e os seus valores fundamentais (Lozano Diaz, 2006:114).

O significado da missão da biblioteca é imprescindível para dar personalidade à vida da organização. A criação de uma identidade específica e distintiva dos demais concorrentes da mesma área demonstra, a nível interno e externo, as razões e os princípios da sua existência. Quanto mais fiel for a sua definição, maior será o alinhamento entre os seus objetivos com os interesses das partes interessadas. Uma missão claramente definida e identificada fornece à biblioteca os instrumentos indicados para alocarem de forma orientada e sustentada os seus recursos, em função dos interesses da comunidade. O caminho traçado, ao representar princípios e convicções que gradualmente se vão cimentando, potencia a sua influência e melhora o seu desempenho junto dos públicos servidos. A implementação dessa cultura e desses valores amplia o seu poder de decisão perante o poder político ou outros grupos de interesse, decorrentes da reputação ganha pela biblioteca. Simultaneamente, a definição e a existência de um rumo estratégico estruturante permitem, a nível organizacional, diminuir a perceção de risco inerente aos paradoxos dos processos enunciados anteriormente, contribuindo para o sucesso sustentado da biblioteca.

d) Objetivos

Uma vez explicitadas as finalidades da biblioteca e delimitado o seu percurso para satisfazer as necessidades da comunidade, há que formular e planear as funções em ações a desempenhar pela organização e pelos seus membros. Estas, são atingidas e circunscrevidas estrategicamente através da definição de objetivos.

Um objetivo é a formulação e a redação de um resultado concreto com o intuito de se alcançarem os efeitos desejados e que, para o efeito, devem ser (Lozano Diaz, 2006:123):

- Ambiciosos e empreendedores para criar desafios que motivem e estimulem os funcionários. A determinação de objetivos fáceis cria desleixo e monotonia, com prejuízo para os resultados da organização;
- Realistas de modo a serem executáveis e possuírem parâmetros possíveis de atingir, caso contrário, não serão aceitáveis nem realistas;
- Coerentes e alinhados com a missão, com o diagnóstico e com a totalidade de recursos disponíveis;
- Úteis para levar a cabo o que as organizações definem como metas;
- Mensuráveis e progressivos, a fim de ser possível verificar se a execução das atividades atinge os pressupostos ou não, se servem para melhorar ou não a qualidade dos

serviços a serem analisados. Se um objetivo não é mensurável ou progressivo, de alguma maneira, é uma finalidade, uma meta, mas não é um objetivo;

- Compreensivos na sua redação, com termos inteligíveis tendo de descrever o que realmente pretendem atingir, serem concretos e claros, delimitando as tarefas a desenvolver, não deixando margem para suscetibilidades;
- Consensuais, conhecidos e partilhados por todas as partes de quem depende o desempenho organizacional dos quais se destacam os decisores políticos, a totalidade dos funcionários e a comunidade servida. Durante a negociação dos objetivos, a pessoa deverá assegurar o alinhamento dos objetivos com a totalidade das atividades individuais e coletivas em que esteja envolvida na organização.

A definição da visão e da missão pressupõe, assim, a implementação de objetivos para impulsionar a gestão e a operacionalização das atividades dos processos prioritários de uma organização, de acordo com os recursos existentes.

Numa gestão por processos, para que uma série de atividades possa ser considerada um processo, têm de ser orientadas a um objetivo concreto (Lozano Diaz, 2006:337). Esta metodologia, aplicada às bibliotecas públicas, implica que os objetivos criem atividades de valor acrescentado nas saídas, para satisfazer as necessidades e as expetativas dos utilizadores (Idem, 2006:337).

Importa, neste contexto, destacar alguns propósitos que as Bibliotecas Públicas deverão integrar na gestão dos seus processos.

Buckland (1999:cap.11) sugere que a lista de objetivos a definir para as bibliotecas deve ser abrangente e compreensiva, podendo incluir:

1. A avaliação dos requisitos de informação da comunidade numa base contínua através da interação formal e informal com todos os representantes da comunidade;
2. A fomentação de um conjunto de serviços informativos e educativos, a fim de aumentar os benefícios da biblioteca para todos os membros da comunidade;
3. A disponibilização e a divulgação de um lote adicional de recursos e serviços informativos pela colaboração ativa com outras instituições, através de empréstimo entre bibliotecas, redes de informação e acordos de cooperação;
4. O estudo das operações e serviços prestados pela biblioteca para assegurar o uso eficaz dos recursos disponíveis;
5. O planeamento de projetos que incidam sobre as necessidades de informação e de serviços que sejam suscetíveis de influenciar e captar a comunidade envolvente.

Os objetivos atribuídos têm de estar totalmente relacionados uns com os outros, desde o topo até à base. A sua formação deverá estar integrada numa visão holística organizacional. O êxito do planeamento estratégico resulta do equilíbrio e da maior compatibilidade possível entre os interesses individuais dos trabalhadores da biblioteca e da organização (Lozano Diaz, 2006:125).

A definição dos objetivos consiste num ponto de sucesso para o planeamento das organizações, se estes assegurarem a integração, a compatibilização e concederem valor acrescentado à totalidade das ações do topo até à base (Pires, 2012:204).

Neste encadeamento, o mesmo autor expressa a necessidade de se articularem os objetivos gerais do negócio com os objetivos dos processos e estes com as atividades (Pires, 2012:207).

Carrapeto e Fonseca (2014:184) concordam que os objetivos têm de ser definidos de forma articulada pelos vários níveis da organização, distinguindo, para o efeito, três categorias:

- Estratégicos: fornecidos pelo poder político e gestão de topo, refletem as áreas de intervenção e expectativas das partes interessadas;
- Operacionais: decididos pela unidade orgânica da entidade pública, circunscrevem os objetivos gerais, relacionados com a missão de cada unidade orgânica;
- Individuais: cabe aos dirigentes intermédios responsáveis pela respetiva unidade orgânica definir objetivos aos colaboradores que permitam a execução de um vasto leque de atividades preponderantes para a organização.

Lozano Diaz (2006:125) reconhece dois tipos de objetivos no planeamento estratégico das Bibliotecas Públicas: os estratégicos e os operacionais. O autor recomenda que os primeiros sejam delineados entre 3 a 5 anos, podendo estrategicamente coincidir com o ciclo eleitoral (Lozano Diaz, 2006:125). Conclui que estes objetivos têm de estar vinculados com a missão da organização e ser coerentes com todas as partes interessadas (Idem, 2006:125).

O mesmo autor realça a interligação entre estes dois tipos de objetivos. Destaca, por isso, que os objetivos operacionais correspondem a projetos que permitem alcançar os objetivos estratégicos. Esclarece que cada objetivo operacional está ligado a um estratégico e cada objetivo estratégico impulsionará os objetivos operacionais. Por fim, sublinha que os objetivos operacionais estão em sintonia com a biblioteca e partes interessadas (Lozano Diaz, 2006:125).

A definição e a atribuição de objetivos é um trabalho que impõe uma estratégia substanciada em diagnósticos, análises, reflexões, definição de prioridades, flexibilidade, visão integradora, entre outros processos. Portanto, existe um conjunto de variáveis integradas que necessita de ser estudado e contextualizado para orientar a biblioteca para os seus pontos fortes, diminuir os riscos de desvios dos objetivos definidos e reduzir as dificuldades no seu planeamento, com benefícios para o desempenho organizacional.

As causas dos desvios e as dificuldades em definir os objetivos nas bibliotecas são salientadas por Buckland (1999:cap. 11).

Ao nível dos desvios, o autor identifica, essencialmente, dois motivos.

O primeiro, concerne à visão tendenciosa da realização de atividades numa área específica. Para Buckland (1999:cap.11), esta evidência caracteriza a concentração de objetivos numa parte específica dos serviços ao invés de subsistir uma visão integrada dos serviços existentes. Por exemplo, dedicando-se muito tempo de trabalho numa descrição detalhada na catalogação ou numa análise detalhada de uma coleção especial poderá interferir-se negativamente com a operacionalização de outros serviços a disponibilizar. Este tipo de problema pode proporcionar uma ênfase indevida nas medidas existentes, desvirtuando o caminho das bibliotecas (Buckland, 1999:cap.11).

O segundo, concerne ao tipo de resultados que se pretendem atingir. De acordo com Buckland, (1999:cap.11), a concretização dos resultados a atingir poderá representar um

desempenho favorável na medida em que os objetivos são concretizados, mas poderá, no entanto, ter um reflexo nefasto na utilização dos serviços da biblioteca. A longo prazo, o efeito positivo de uma atividade, na perspetiva dos objetivos definidos, poderá determinar o mau funcionamento da mesma e, conseqüentemente, a sua eliminação (Buckland, 1999:cap.11).

Buckland (1999:cap.11) fundamenta com dois exemplos. Ao transformar-se as penalizações em fontes de rendimento, em vez de um dispositivo de controlo para induzir o retorno dos documentos requisitados, poderá estar-se a contribuir para um motivo para desencorajar o uso da biblioteca. Outra situação consiste no enfoque do tratamento de coleções especiais na biblioteca por se tratar de uma documentação valiosa. Esta decisão pode ultrapassar as necessidades razoáveis do público-alvo da biblioteca e colocar em causa a disponibilização de recursos de informação ajustados aos clientes que utilizam a biblioteca diariamente. (Buckland, 1999:cap.11).

Ao nível das dificuldades na atribuição da missão e dos objetivos das Bibliotecas Públicas, Buckland (1999:cap.11) identifica três problemas:

1. O primeiro relaciona-se com o grau de abrangência com que é definida a missão e os objetivos pelo facto de as bibliotecas serem uma organização que depende do Município. O autor destaca que a imprecisão conduz à falta de identidade e à necessidade de ser esclarecida;
2. No outro extremo do espectro na missão de definir metas, há o problema endémico de estas não serem articuladas com a missão e os objetivos da organização, desde o topo da organização. Quanto menor for a coordenação, maior será o desajustamento das metas estabelecidas;
3. Em qualquer nível referido anteriormente, existe a probabilidade dos objetivos e das metas não serem atualizados e ajustados de acordo com o desenvolvimento e a evolução organizacional. Isso não é, simplesmente, uma questão de atualizar declarações escritas que tendem a ser ignoradas de qualquer maneira, mas sim a necessidade de repensar a adequação contínua das bases para a alocação da estratégia organizacional.

Sintetizando, a existência de objetivos é preponderante na gestão por processos. Todas as atividades, referentes aos processos existentes na organização, têm-se der direcionadas em função dos objetivos determinados. Aliás, reforça-se a ideia averiguada na bibliografia consultada ao considerar a gestão por processos meramente quando estiver sustentada por objetivos, evidência que clarifica e intensifica a importância deste conceito para qualquer planeamento estratégico com enfoque em processos.

Cada organização, em função da sua visão, a sua missão e os recursos existentes, tem de definir os seus objetivos de modo a determinar as ações a desenvolver, a direcionar e motivar, quer a organização, quer os seus trabalhadores, para os serviços e produtos criados e a desenvolver.

e) Indicadores

As pessoas, ao serem confrontadas com um conjunto de componentes que sustentam a realização das suas atividades, necessitam de compreender o contexto organizacional e de estarem alinhadas no cumprimento das mesmas.

Os Incentivos e a definição de indicadores são determinantes também neste contexto. Necessitam de ser bem delineados, conhecidos e realistas. O desafio é como medir essa mudança de uma forma eficaz e aceitável, motivando as pessoas com novas tarefas associadas ao seu perfil e competências refletindo sempre que possível, recompensas que valorizem as partes envolvidas, que não necessitam de passar, obrigatoriamente, por compensações monetárias (Jeston & Nelis, 2006:8).

A gestão por processos, para ser eficaz, eficiente e fazer sentido numa organização, tem de ser associada à definição de objetivos e estabelecimento de indicadores úteis para monitorizar e gerir os processos identificados (Pires, 2012:204).

A medição do desempenho, tão útil e imprescindível para a melhoria e inovação dos processos, é possível através de um conjunto de indicadores definidos para o efeito. Quanto maior for a aproximação entre os indicadores e objetivos dos processos com os tipos de serviços prestados pela organização, melhor será a articulação entre as atividades, proporcionando o aumento de satisfação dos clientes (Pires, 2012:204-210).

Para que a sua aplicação tenha os resultados esperados, têm de ser constituídos de forma a representarem ou quantificarem, uma ou várias características de um processo, produto ou serviço.

Os indicadores para os processos existentes devem permitir quantificar o desempenho das atividades dos processos em termos de prazos, quantidades, produtividade, tempos, benefícios, taxas, percentagens, desperdícios, entre outros, e permitir a análise da eficácia, da relevância das propostas, das causas de erros, do incumprimento nos resultados e das melhorias de serviços (Pires, 2012:206-210).

A sincronização do estabelecimento de objetivos e indicadores tem de ser sustentada numa estratégia integrada. A definição de objetivos, que visem aumentar o grau de satisfação dos clientes, é inútil por si. Somente será possível satisfazer os clientes se, paralelamente, forem adotados programas e medidas na organização que permitam alcançar esse objetivo.

No estabelecimento de objetivos e indicadores, as organizações deverão recorrer a dados que permitam instituir tendências ao nível do desempenho com o intuito de os reforçar, eliminar, reformular e/ou melhorar. Caso contrário, as organizações cometem equívocos recorrentes, delineando objetivos que não se encontram relacionados, que não se coadunam com as competências e as motivações dos elementos, que não evidenciem as funcionalidades ou características dos serviços/produtos necessários para fomentar melhoria no negócio da organização e que acrescentem valor para os clientes. As medidas planeadas e definidas têm de proporcionar a aprendizagem organizacional (Pires, 2012:204-213).

Para ser cristalina a definição e a interpretação dos cálculos dos indicadores, os gestores responsáveis pela sua enunciação, devem documentar as fórmulas de maneira inequívoca para os avaliados e os avaliadores (Pires, 2012:210).

f) Conclusões

O planeamento, a definição, a criação e a implementação dos processos nas organizações não podem surgir ao acaso. Trabalhar com processos implica objetivar, analisar, identificar e quantificar tudo o que ocorre numa organização para que se decida a melhor forma de abordá-los (Lozano Diaz, 2006:337).

É necessário questionar o próprio processo, decompor cada serviço em todos os processos que o integram, priorizando os processos a trabalhar, analisando e identificando erros e as suas causas, promovendo melhorias nessas causas concretas, implementando as melhorias propostas e evoluindo, em seguida, e determinando a melhoria desse processo, como se propunha de início (Lozano Diaz, 2006:337).

Para o efeito, tem de existir um plano que circunscreva o contexto organizacional e perspetive o futuro, constituindo-se como um manual personalizado à essência de cada organização para o estabelecimento de boas práticas. É, neste contexto, que emerge o denominado planeamento estratégico organizacional.

A planificação estratégica é compreendida, por Lozano Diaz (2006:86), como a determinação de objetivos e planos a longo prazo, as ações a empreender e a alocação dos recursos necessários para alcançá-los. Neste contexto, o autor ao citar Grant (1996), transmite que a estratégia consiste na visão global que dá coerência e sentido às decisões individuais de uma organização ou pessoa.

Segundo Carrapeto e Fonseca (2014:154), a estratégia organizacional implica a definição de uma visão e uma missão para confinar a orientação das ações da organização. O alcance desta finalidade deve ser concretizado mediante o estabelecimento de uma política anual, planos de atividades anuais, ações e objetivos de melhoria com a envolvimento das diferentes partes interessadas dentro e fora da organização.

Esta filosofia dota as organizações com uma identidade e uma marca que a personaliza, fomentando a importância do seu papel. Esta é uma característica que releva e potencia a sua autonomia no caminho perspetivado.

Uma posição dominante na comunidade, como reflexo do reconhecimento do trabalho realizado por uma biblioteca, inverte a sua fragilidade, colocando-a numa posição de destaque. Quanto melhor for sustentada a sua estrutura, menor será a margem de manobra para que o fatores externos que influenciam e determinam a subversão da missão e dos objetivos salientados por Buckland sejam eliminados (1999:cap.11).

2. Biblioteca Pública, um conceito em evolução

Os processos organizacionais estruturados, para produzirem valor acrescentado aos serviços e produtos realizados para os clientes, revelam realidades díspares e multifacetadas. A complexidade e a diversidade de elementos que caracterizam as organizações decorrem da variedade de componentes que as identificam: natureza das organizações; contextos da envolvente; processos selecionados para se obter resultados favoráveis; conjunto de regras estabelecidas para a gestão e a operacionalização das atividades; recursos humanos existentes para execução das tarefas necessárias; objetivos estratégicos definidos; interesses das partes envolvidas; capacidades de gestão; hábitos e rotinas adquiridos ao longo do tempo; estrutura e dimensão organizacional. O conjunto destas características determina o modo como as organizações progridem enquanto estruturas dinâmicas, orientadas para satisfazer os clientes.

A Rede de Bibliotecas de Lisboa (BLX), como sistema bibliotecário inserido numa unidade orgânica da Câmara Municipal de Lisboa, não é exceção. O conjunto dos seus equipamentos tem de ser abordado numa perspetiva de gestão de qualidade, devidamente contextualizado com a sua natureza organizacional.

Com efeito, enfatiza-se, nesta fase da investigação, o que se entende por Biblioteca Pública, a sua missão, as suas valências e os seus objetivos. A demonstração da importância e da abrangência do plano de ação destes sistemas alerta para a necessidade de estas organizações serem conjugadas com uma política de gestão dos processos. A finalidade consiste em circunscrever a diversidade de interesses, a inevitabilidade de negociação entre as partes interessadas e as transformações provenientes do dinamismo do ambiente externo. Deste ponto de vista, enaltece-se, também, neste capítulo, a importância de coexistir um planeamento estratégico alinhado entre a estrutura do sistema bibliotecário e de este ser sustentado em recomendações padronizadas, criadas para o efeito.

O conhecimento destes pressupostos, mesmo que generalizado, permite analisar em que medida a gestão e a operacionalização dos processos identificados como prioritários para a Rede de Bibliotecas Lisboa, são ajustados às normas recomendadas a nível nacional e internacional.

2.1 O enquadramento para uma Biblioteca Pública

As Bibliotecas Públicas devem ser equipamentos culturais que criam, promovem e moldam novos e velhos recursos, serviços e produtos. Na verdade, estes equipamentos atuam em diversas áreas do saber, absorvendo, inevitavelmente, vários atores e táticas destinados a organizar e a disseminar a informação existente. De resto, as estratégias organizacionais, o ambiente externo, as turbulências políticas, o advento das tecnologias da informação e comunicação, bem como a dimensão organizacional proporcionam a estas instituições permanentes desafios, ameaças, fraquezas e oportunidades, que acabam por se refletir nos ciclos processuais da sua evolução. Devem, por isso, assumir um conjunto de processos destinados à conceção de uma identidade, dentro dos pressupostos recomendados pelas entidades responsáveis e especializadas pela evolução dos sistemas bibliotecários. Esta ação é

indispensável, a fim de se posicionarem adequadamente no mercado e, assim, servirem os propósitos das comunidades a satisfazer.

A bibliografia consultada, sobre as Bibliotecas Públicas, foca estas organizações em diversas perspectivas. Numa análise a diversas publicações (*Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994); *Declaração de Copenhaga*, 1999; Buckland, 1999; Cabral, 1999; Usherwood, 1999; Ventura, 2002; *Manifesto da Alexandria*, 2005; Lozano Diaz, 2007; *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública*, 2013;) identificam-se, independentemente do objetivo de cada publicação, critérios fundamentais para se abordar estas instituições numa lógica de gestão, designadamente: a orientação dos processos organizacionais com missão e objetivos definidos, a necessidade de seguirem princípios orientadores, a relevância de servirem a comunidade, estratégias para impulsionarem os recursos e serviços, entre outros.

A fim de focar um trilha para enquadrar este estudo, foram categorizados os distintos pontos de vista em quatro eixos complementares no sentido de enquadrar e sustentar a relevância da Biblioteca Pública na sociedade, salientando-se (*vide* fig. 9):

- **O Conceito:** define a essência do negócio da biblioteca. As Bibliotecas Públicas devem ser caracterizadas pelo que são;
- **O Caminho:** é determinado pela missão definida para as Bibliotecas Públicas. A missão esclarece a razão destas instituições. Os caminhos a trilhar por estes equipamentos devem ser fiáveis aos princípios e fundamentos definidos para o seu progresso. A extensão e o âmbito das atividades das Bibliotecas Públicas mostram que os processos podem ser percecionados de uma forma distinta, em função da interpretação que cada profissional faz do conjunto de princípios enunciados. Por outro lado, permite o seu ajustamento de acordo com a realidade, os recursos e os objetivos inerentes a cada sistema bibliotecário. Esta realidade demonstra que os sistemas bibliotecários são organismos vivos em permanente mutação na envolvente onde estão inseridos, orientados para satisfazer as necessidades das comunidades a servir. O sucesso depende da eficiência de como os processos são geridos e operacionalizados;
- **O Compromisso:** reforça a importância de as Bibliotecas Públicas serem apoiadas pelo poder político. A constituição de acordos internacionais responsabiliza os poderes institucionais a apoiarem as Bibliotecas Públicas a concretizarem a sua missão e os seus objetivos. Esta abordagem legitima os sistemas biblioteconómicos em desenvolver projetos em consonância com as recomendações estabelecidas para o seu desenvolvimento. A harmonização dos distintos interesses implicará processos de negociação constante. O sucesso organizacional do sistema biblioteconómico resultará da dialética estabelecida entre o poder político e o setor biblioteconómico. Significa isto que o profissional responsável pela evolução do sistema biblioteconómico tem de possuir conhecimentos técnicos e competências de negociação para obter os resultados desejados e comprometidos;
- **A Gestão dos processos:** permite um planeamento de gestão de qualidade, possibilitando identificar com eficácia e de forma sustentada as atividades capazes de acrescentar valor ao negócio das Bibliotecas Públicas, evitando e eliminando desperdícios.

Figura 9: os 3 "C" de uma Biblioteca Pública



O algoritmo dos 3 "C", sustentado numa gestão, permite verificar se as Bibliotecas Públicas, perante as linhas de orientação existentes, aplicam ferramentas institucionalizadas que apoiem o desenvolvimento dos seus processos e, assim, encontrar um caminho para a investigação empírica deste trabalho. No seguimento desta explicação, e de modo a completá-la, importa enquadrar cada uma das concepções subjacentes ao modelo desenhado (*vide* fig. 9).

Em primeiro lugar, foca-se o conceito de Biblioteca Pública para se compreender os princípios que enquadram a razão de existir destes equipamentos culturais.

No *Dicionário do Livro: da escrita à leitura eletrónica* (1999) a definição de Biblioteca Pública é remetida, pelas suas autoras, para dois conceitos muito semelhantes, especificamente, Biblioteca Pública e Biblioteca Municipal. Faria e Pericão (1999:69) definem Biblioteca Pública como *Biblioteca geral que serve a coletividade a título gratuito ou mediante quotização; dirige-se, quer ao público em geral quer a determinadas camadas da população, como crianças, doentes internados nos hospitais, elementos das forças armadas, presos, trabalhadores, entre outros públicos*. As autoras acrescentam que *em Portugal, a Biblioteca Pública, é também designada biblioteca de leitura pública e encontra-se, regra geral, na dependência direta de uma Câmara Municipal* (Idem, 1999:68). Como traço distintivo desta abordagem ressalta a identificação do público-alvo das Bibliotecas Públicas e o esclarecimento sobre a entidade responsável pela sua tutela. Por sua vez, a Biblioteca Municipal é considerada uma *Biblioteca Pública mantida através de impostos municipais, para utilização de todos ou parte dos membros de um Município, estabelecida como instituição independente ou em combinação com outras* (Faria & Pericão, 1999:68). Na realidade nacional esta definição é desajustada dado que não existem impostos municipais orientados para sustentar o desenvolvimento de bibliotecas municipais em Portugal.

As definições expressas são demasiadamente abrangentes e parcimoniosas, dificultando o conhecimento e a relevância destas organizações no desenvolvimento e integração da comunidade. Para melhor entender as Bibliotecas Públicas e os diversos processos que nelas têm lugar, torna-se necessário complementar esta abordagem com um referencial teórico mais inclusivo, refletindo cabalmente o papel e objetivos destas organizações.

Neste âmbito, o *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994) e as *Diretrizes da IFLA sobre os serviços da Biblioteca Pública* (2013) são vitais, quer no entendimento destes equipamentos, quer na definição de orientações para o desenvolvimento e a expansão dos serviços bibliotecários em todo o mundo.

O *Manifesto da IFLA/Unesco* de 1994, para as Bibliotecas Públicas, define com clareza a Biblioteca Pública. Considera estas organizações como um centro local de informação que têm de proporcionar o acesso à informação e ao conhecimento, sem restrições, a todos os utilizadores, independentemente, da sua raça, nação, idade, religião, sexo, nacionalidade, língua ou condição social. As Bibliotecas Públicas são, assim, segundo o *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994), equipamentos fundamentais na democratização da cultura e do conhecimento de todos os cidadãos através da oferta de serviços e produtos que proporcionem o desenvolvimento de competências de aprendizagem ao longo da vida.

As Bibliotecas Públicas são organizações orientadas para satisfazer as necessidades de informação das pessoas. Neste âmbito, ressalva-se que, no cumprimento do seu papel, podem adotar diversas estratégias em função do conjunto de variáveis em que estão inseridas. No plano teórico, estes equipamentos têm de se ajustar em função das tendências e lógicas do mercado, dos recursos existentes e das características e necessidades da comunidade a servir. O modelo organizacional biblioteconómico, desenhado por cada local, está veiculado e vulnerável a diversas condições. Por isso, o papel organizacional deve ser orientado em função de atributos técnicos e profissionais adequados às características recomendadas para as Bibliotecas Públicas no contexto em que estão inseridas.

No contexto referido, as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013:13) salientam que as Bibliotecas Públicas devem fazer uso de estratégias que satisfaçam as necessidades de informação existentes através da oferta: de catálogos que permitam a pesquisa da coleção existente nas bibliotecas; uma coleção aglutinadora de interesses da comunidade a servir; conteúdos informativos num sistema coerente e acessível ao público; serviços eletrónicos que permitam potenciar o acesso à informação, eliminando-se os constrangimentos físicos e geográficos.

Esta perspetiva assenta, inevitavelmente, no conhecimento e no entendimento do conjunto de fundamentos que devem determinar e orientar a razão de ser das Bibliotecas Públicas. Assim, ao conceito da Biblioteca Pública deverão ser acrescentados os princípios através dos quais os sistemas bibliotecários devem sustentar e priorizar os processos de seleção.

Nesta fase, importa salientar o segundo eixo para se compreender a importância e a extensão do papel de uma Biblioteca Pública na sociedade. Para ilustrar os alicerces pelos quais os sistemas bibliotecários devem direcionar as suas políticas de ação e desenvolver as suas

estratégias, citam-se as missões-chave determinadas pelo *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994):

1. *Criar e fortalecer os hábitos de leitura nas crianças, desde a primeira infância;*
2. *Apoiar a educação individual e a autoformação, assim como a educação formal a todos os níveis;*
3. *Assegurar a cada pessoa os meios para evoluir de forma criativa;*
4. *Estimular a imaginação e criatividade das crianças e dos jovens;*
5. *Promover o conhecimento sobre a herança cultural, o apreço pelas artes e pelas realizações e inovações científicas;*
6. *Possibilitar o acesso a todas as formas de expressão cultural das artes do espetáculo;*
7. *Fomentar o diálogo intercultural e a diversidade cultural;*
8. *Apoiar a tradição oral;*
9. *Assegurar o acesso dos cidadãos a todos os tipos de informação da comunidade local;*
10. *Proporcionar serviços de informação adequados às empresas locais, associações e grupos de interesse;*
11. *Facilitar o desenvolvimento da capacidade de utilizar a informação e a informática;*
12. *Apoiar, participar e, se necessário, criar programas e atividades de alfabetização para os diferentes grupos etários.*

O conhecimento do conjunto de funções recomendadas internacionalmente torna claro o âmbito pluridisciplinar, a relevância e o potencial da Biblioteca Pública no desenvolvimento da sociedade em vários domínios.

Para Usherwood (1999:34), o facto das Bibliotecas Públicas, na abrangência da sua missão, gerirem e disseminarem recursos de informação, numa sociedade em que não possuir conhecimentos e capacidades de interpretação da informação existente é sinónimo de analfabetismo, demonstra necessariamente a sua imprescindibilidade na construção de uma sociedade mais equitativa.

Ventura (2002:127), sublinha que o amplo conjunto de missões recomendadas no *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994) revela um carácter evolutivo no papel desempenhado por estes equipamentos, ao manifestar o seu ajustamento ao conjunto de variáveis existentes. Entre as várias funções a cumprir pelas Bibliotecas Públicas, distingue a integração dos processos orientados para o incremento de todos os tipos de literacia no apoio à formação e inclusão da comunidade (Idem, 2002:127).

A amplitude da dimensão do papel da Biblioteca Pública na sociedade demonstra que estes equipamentos são cada vez mais espaços privilegiados na garantia da educação, da formação e da inclusão da comunidade. O desafio que os sistemas bibliotecários enfrentam consiste, não apenas em aglutinar um conjunto de variáveis multidimensionais, mas, também, em integrar múltiplos recursos globalmente dispersos que acrescentam valor ao seu negócio. A estratégia organizacional tem de compreender processos estratégicos que incrementem atividades em matérias operacionais da cultura das Bibliotecas Públicas.

As Diretrizes da IFLA *sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013:17) focam, neste âmbito, a importância destes equipamentos serem, no cumprimento da sua missão, agentes de desenvolvimento a nível:

- **Social:** possuem um cariz cada vez mais social e, por isso, têm de ser espaços de encontro, que proporcionem bem-estar, a realização de reuniões, o que implica a criação e desenvolvimento de espaços arquitetados para o efeito;
- **Cultural:** têm de ser um ponto central de evolução cultural e artística através do desenvolvimento de eventos ou de cedência de espaços para a realização de atividades que se coadunem com os interesses da comunidade e que estejam representados na coleção.

O conceito operativo das Bibliotecas Públicas trunca também com os valores enunciados pela Organização das Nações Unidas (ONU) na *Declaração Universal dos Direitos Humanos* nos seguintes conceitos chave (1948):

- **Receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios:** as bibliotecas como agentes que organizam, estruturam e promovem recursos e ferramentas de informação, são essenciais a fim de dotar os indivíduos com competências, interesse pelo conhecimento através da oferta de todos os documentos, independentemente da tipologia de suporte disponibilizado, a nível local ou pela Internet;
- **Ter instrução acessível a todos, de forma gratuita, no mínimo até aos graus elementares:** a amplitude das missões da biblioteca engloba a componente de processos de aprendizagem ao longo da vida, visando o desenvolvimento das competências de todos os indivíduos, sem quaisquer tipo de encargos para as comunidades servidas, através da criação de atividades que abrangem todo o tipo de literacias de informação;
- **Liberdade de pensamento:** através da oferta de serviços e produtos de informação, as Bibliotecas Públicas disponibilizam os meios e as ferramentas ajustados a cada comunidade servida, dotando-as com conhecimentos que lhes permitam ter: opiniões fundamentadas; espírito crítico; ideias esclarecedoras sobre assuntos pessoais, profissionais ou outros; reflexões sustentadas em dados objetivos; entre outros. As bibliotecas, através do seu papel democratizador da informação, potenciam as aptidões de cada indivíduo e, consequentemente, através das suas ações, o meio em que estão envolvidos, contribuindo, deste modo, para o progresso da humanidade de forma sustentada e harmoniosa.

Desta análise, destacam-se algumas ideias-chave, que se consideram fundamentais no entendimento do conceito e da missão das Bibliotecas Públicas, como equipamentos essenciais na integração e no desenvolvimento da humanidade: o acesso livre à informação e ao conhecimento a todos os utilizadores, independentemente, da sua raça, nação, idade, religião, sexo, nacionalidade, língua ou condição social; a disponibilização de recursos e meios de informação a todos os indivíduos, sem exceção; a promoção de atividades de aprendizagem ao longo da vida, que dotem os indivíduos de competências, tornando-os mais esclarecidos e aptos na sociedade em que estão inseridos; o incremento da liberdade de pensamento, opiniões e ideias; a defesa pela democratização da informação.

A consolidação das Bibliotecas Públicas, como equipamentos culturais vitais na integração e no desenvolvimento das comunidades, tem sido efetuada gradualmente. Como qualquer área da gestão, o reconhecimento da importância de um dado negócio nas estruturas civis, públicas e privadas conduz à introdução de medidas de melhoria e à extensão da sua influência. Este progresso é mais facilmente atingido se a gestão dos processos, identificados como prioritários em cada sistema bibliotecário, estiver alinhada e sustentada em recomendações normalizadas.

No domínio das Bibliotecas Públicas, a consistência dos elementos estruturais destes equipamentos tem sido reconhecida pelo poder político. Este terceiro eixo, salientado como preponderante no progresso e sustentação das Bibliotecas Públicas, é identificável no veio desta investigação. Nesta tendência específica, confere-se as enunciações políticas incutidas internacionalmente aos Governos nacionais, administrações centrais e locais para desenvolverem as Bibliotecas Públicas. Não obstante, os princípios serem abstratos e de aplicação geral, entende-se que a sua expansão e riqueza teórica constituem uma realidade irrefutável no avigoramento e inovação das Bibliotecas Públicas.

Em 1999, os mais altos cargos políticos e decisores políticos de 31 países europeus reuniram-se para considerar o papel vital das Bibliotecas Públicas nas sociedades de informação emergentes (Copenhagen Declaration, 1999). Desta conferência foi concebida a *Declaração de Copenhaga* (1999), da qual emergiu um conjunto de premissas para as Bibliotecas Públicas atuarem como meios imprescindíveis no fomento da qualidade de vida dos cidadãos, nas seguintes dimensões:

- **Democracia e cidadania** – proporcionando acesso livre e equitativo à informação de alta qualidade;
- **Desenvolvimento económico e social** - apoiando o crescimento das comunidades através do fornecimento de informações e serviços destinados a satisfazer as necessidades locais;
- **Aprendizagem ao longo da vida** – fomentando ações de formação para apoiar os alunos em todos os níveis da educação formal;
- **Diversidade cultural e linguística** – desenvolvendo ações que salvaguardem o património cultural, a literatura e a alfabetização.

Pelo *Manifesto da Alexandria sobre Bibliotecas* (2005), ao ser reconhecido o papel das bibliotecas e da informação no combate à pobreza e na democratização da informação, a IFLA exorta os Governos nacionais, regionais e locais e organizações internacionais a:

- **Investir** na biblioteca e em serviços de informação como elementos vitais na definição de estratégias, políticas e orçamento no fomento da sociedade de informação;
- **Atualizar e ampliar** as redes de bibliotecas existente para obter os maiores benefícios possíveis para os cidadãos e comunidades;
- **Apoiar** o acesso à informação sem restrições e à liberdade de expressão;
- **Promover** o livre acesso à informação e abordar as barreiras estruturais que impedem a aquisição de competências de forma gratuita;
- **Reconhecer** a importância da literacia da informação e apoiar vigorosamente as estratégias orientadas para o desenvolvimento de uma população instruída e qualificada, que pode evoluir e beneficiar da sociedade da informação global.

A concretização das premissas enunciadas demonstra a existência de compromissos e obrigações das entidades responsáveis pela tutela das Bibliotecas Públicas no apoio e no desenvolvimento do sistema bibliotecário de cada país ou região. Importa realçar, neste contexto, o interesse do poder político em utilizar as bibliotecas como agentes complementares da sua linha de ação nas áreas sociais, culturais e educacionais. Esta perspetiva confere ao sistema bibliotecário maior poder de negociação com as instâncias políticas no alcance das missões e objetivos das Bibliotecas Públicas.

Entende-se, com estes princípios, que a consolidação e a inovação das Bibliotecas Públicas, conforme os princípios recomendados a nível internacional, emerge assim de um jogo de poder e de capacidade de gestão entre os atores responsáveis pelo:

- **Poder político** - tem a obrigação e a legitimidade de suportar as condições de progresso destes equipamentos, honrando os acordos estabelecidos através da atribuição de verbas e apoios ajustados ao cumprimento das missões e dos objetivos definidos. As ideologias políticas no poder tendem a impor processos que se sobrepõem às especificações técnicas. Veja-se o exemplo da influência política referenciada no capítulo anterior, quando Buckland (1999:cap.11) enaltece as Bibliotecas Públicas no desenvolvimento dos serviços e da alocação dos recursos das bibliotecas ao serviço do Estado nos países da União Soviética;
- **Sistema bibliotecário** - tem de ter a capacidade de motivar os cidadãos e a comunidade, com uma oferta cultural atrativa, constituindo-se um agente proativo de valor acrescentado na integração da comunidade. Esta abordagem implica a capacidade da entidade bibliotecária possuir argumentos e mecanismos de gestão, que credibilizem e catapultem o desenvolvimento de programas de apoio necessário. Neste jogo, a visão técnica para prevalecer sobre as condições externas tem de ser sustentada num conjunto de processos integrados. A enunciação de projetos baseados em atos isolados enfraquece a negociação, subjugando o poder biblioteconómico às instâncias políticas. Por isso, entende-se que a correlação entre o poder político e o sistema bibliotecário constitui, também, uma condição elementar para o sucesso sustentado das Bibliotecas Públicas.

Estas considerações facultam um conjunto de reflexões para se determinar a componente processual das Bibliotecas Públicas. A construção de um modelo biblioteconómico de Bibliotecas Públicas resulta, não só, do discernimento do seu conceito, das suas missões e do conhecimento da transversalidade do seu negócio.

O êxito da Biblioteca Pública implica a interação e a integração com outras componentes que transvertam as linhas de orientação definidas na área da biblioteconomia em medidas eficientes e eficazes no seu negócio.

As novas necessidades de informação convertem-se em desafios explícitos para as bibliotecas públicas fomentarem novos serviços e produtos de informação com valor acrescentado à comunidade (Lozano Diaz, 2006:27).

A Biblioteca Pública, como organização, não pode ser sustentada em processos e linhas de orientação imutáveis, mas sim sustentada em métodos de gestão válidos que fomentem

valores flexíveis numa busca constante pela inovação e contante adaptação dos serviços às necessidades da comunidade (Lozano Diaz, 2006:25).

O impacto favorável dos serviços e funções prestados por organizações só é conseguido se for alicerçado em modelos de gestão com conceitos empresariais, recorrendo à utilização de instrumentos e técnicas de gestão com o fim de otimizar o desempenho da biblioteca, de forma alinhada com a sua missão e os seus objetivos (Lozano Diaz, 2006:28).

O sucesso organizacional depende, sobretudo, da capacidade da organização para processar serviços, recursos e produtos ajustados ao contexto vigente. A gestão é definida, por isso, no modelo dos 3 “C”, como um elemento fundamental no sucesso estratégico da operacionalização e do ajustamento das linhas de orientação, que sustentam os princípios e os valores de uma Biblioteca Pública (*vide* fig.9).

Para o efeito, e sendo as pessoas o âmago dos *inputs* e *ouputs* das atividades prestadas pelas Bibliotecas Públicas, é imprescindível criar metodologias de trabalho que otimizem as estratégias de administração dos recursos e serviços, assim como os valores e princípios organizacionais enraizados.

Os documentos especializados na área de biblioteconomia, como as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) e o *Manifesto da UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994), focam a necessidade de estas organizações possuírem modelos de gestão eficazes, a fim de alcançarem com eficácia e eficiência a missão e os objetivos enunciados nos mesmos.

A Bibliografia consultada sobre gestão da qualidade, destacando-se Pires (2007); Carrapeto e Fonseca (2014); Contreras, Guerrero e Uribe (2017), foca a abordagem por processos nas organizações como uma das metodologias ideais para considerar o funcionamento das empresas em rede, com enfoque nas pessoas.

Estas visões são complementadas com outras abordagens, como Jeston e Nelis (2006:8), que consideram a gestão por processos como uma metodologia de gestão de negócio eficaz e eficiente, na qual as pessoas são colocadas no centro das tomadas de decisão como parte integrante de todas as soluções organizacionais.

Ao nível do desempenho organizacional, a gestão por processos é um método de trabalho experimentado desde o século XIX por Taylor (1911), que tem estado em transformação constante introduzindo novas formas de trabalho e valores, como demonstram as inovações introduzidas por Hammer e Chamby (1993), Davenport (1993) bem como Smith e Fingar (2006).

Estas evidências demonstram que a gestão por processos tem vindo a ser implementada de forma evolutiva em organizações essencialmente privadas, há vários anos, revelando a sua flexibilidade, credibilidade e inovação ao longo dos séculos. O êxito dependerá da forma como as tomadas de decisão são sustentadas e implementadas, tal como referenciado sobretudo por Keen (1997) e Gardner (2004).

Para as Bibliotecas Pública alcançarem os seus pressupostos de forma eficaz e eficiente, Lozano Diaz (2006:337) foca a gestão por processos como um método de trabalho

imprescindível para estas organizações melhorarem continuamente os recursos e os serviços prestados à comunidade. Acrescenta que a abordagem por processos é uma forma de objetivar e solucionar problemas porque tudo o que ocorre numa organização é um processo que se pode analisar, identificar e quantificar, proporcionando, por isso, tomadas de decisões sustentadas no planeamento, organização e atuação estratégica das bibliotecas (Lozano Diaz, 2006:337).

Ao cingir-se a estruturação organizacional, com traços precisos, remove-se a tendência das arbitrariedades funcionais que proporcionam desequilíbrios e incertezas. O estabelecimento de boas práticas de gestão credibiliza e potencia a identidade organizacional, dotando-a com processos mais eficazes e eficientes na obtenção de resultados favoráveis.

Nesta perspetiva, o trilha desta investigação, tendo como âmbito o sistema Biblioteconómico da Rede de Bibliotecas Públicas de Lisboa, assume a importância dos princípios e dos valores de manifestos e declarações nesta área. Contudo, complementa este estudo com os requisitos da gestão por processos por ser um método de gestão de qualidade, que assegura estratégias integradas orientadas para a melhoria contínua dos recursos e serviços prestados com enfoque na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes.

Destaca-se, em suma, a importância da Biblioteca Pública na evolução e no equilíbrio da humanidade. Estes sistemas são um fator-chave na democratização da informação e um valor acrescentado na integração dos indivíduos na sociedade. Num contexto caracterizado pelo aumento da informação e do desenvolvimento das tecnologias da informação e conhecimento, a sua abrangência de negócio torna-se cada vez mais ampla. Se, por um lado, possui a missão de organizar, estruturar e promover o acesso à informação selecionada sem quaisquer restrições; por outro, tem de criar estratégias que permitam a sua disseminação englobando, por isso, mais valências enfatizando-se, neste contexto, o desenvolvimento de atividades que promovam as literacias de informação.

Para que o desenvolvimento e a consolidação das Bibliotecas Públicas seja efetivo, enaltecem-se dois eixos estratégicos. Por um lado, as iniciativas internacionais desenvolvidas na área da biblioteconomia ao determinarem princípios que sustentam a evolução e o ajustamento normalizado do papel das bibliotecas. Por outro, o reconhecimento político, a nível mundial através da introdução de princípios que não só valorizam o papel das Bibliotecas Públicas na sustentação e progresso da humanidade como, também, comprometem os poderes nacionais e municipais a estabelecerem estratégias de inovação para estes sistemas cumprirem cabalmente com as suas missões.

A partir da análise dos conteúdos identificados na bibliografia consultada, e fazendo um paralelismo com o capítulo anterior, entende-se que o sistema bibliotecário tem de ser estruturado estrategicamente num modelo de gestão que responda positivamente às premissas que sustentam a razão de ser de uma Biblioteca Pública. Dada a quantidade de oferta de serviços de informação, torna-se uma necessidade crescente que as atividades intrínsecas ao negócio das Bibliotecas Públicas não sejam o resultado de decisões casuísticas e intuitivas. Uma biblioteca em atividade tem de ser um sistema aberto suportado por uma rede de processos alinhados e integrados entre todos os intervenientes. O conjunto de ações desenvolvidas deve ser, por isso, suportado num planeamento estratégico que integre

mecanismos de qualidade, em que se enquadra uma gestão por abordagem de processos, e padrões referenciais recomendados a nível nacional e/ou internacional.

2.2 Para um planeamento estratégico sustentado nas Bibliotecas Públicas

O objetivo vital do funcionamento da Biblioteca Pública consiste em satisfazer as necessidades dos utilizadores ao nível da informação, cultura, lazer e desenvolvimento de competências para a aprendizagem ao longo da vida. As estratégias delineadas têm de ser focadas num plano de ação que direcione as políticas organizacionais para as expectativas identificadas na comunidade a servir. Neste sentido, os processos e as atividades criados devem ser suportados em tomadas de decisão objetivas, evitando-se a implementação de medidas baseadas na perceção individual ou de um determinado grupo. A precipitação na definição de serviços ou produtos intrínseca à obtenção de resultados rápidos ou outro tipo de pressões sociais, culturais, políticas, entre outras, amplia as hipóteses do desenvolvimento de atividades isoladas e desenquadradas com a missão da biblioteca e recursos existentes, com prejuízo para a comunidade a servir. Por isso, a criação de um projeto de planificação estratégico é fundamental para alargar as conjeturas de êxito dos processos selecionados, proporcionando benefícios na totalidade das partes envolvidas. O processo de planificação organizacional consiste, numa sociedade em constante mudança, numa estratégia essencial na delineação cristalina do itinerário a percorrer por cada sistema bibliotecário na concretização e ajustamento adequado aos propósitos do seu negócio.

A relevância de introduzir mecanismos de gestão, tornando os processos selecionados por cada sistema biblioteconómico mais eficazes e eficientes, é ilustrada por diversas esferas biblioteconómicas.

O *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994) foca que, para estas organizações possuírem uma gestão eficaz, devem ser formuladas políticas orientadas por objetivos, pela definição de prioridades e pela constituição de serviços que permitam concretizar os fins da sua essência.

Por sua vez, as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013:75) enfatizam a necessidade da gestão das Bibliotecas Públicas ser sustentada num plano de ação estratégico e com definição de políticas que garantam: a possibilidade de responder convenientemente às necessidades da comunidade; a existência de um rumo a todas as partes envolvidas e interessadas através da definição de uma missão e de objetivos; a utilização dos fundos públicos de forma eficaz e responsável; a continuidade de serviços prestados com a introdução de melhorias contínuas face às mudanças da sociedade; o aumento das expectativas da comunidade com a credibilização de um serviço feito à sua medida.

Lozano Diaz (2006:100-101) acentua que as Bibliotecas Públicas, para satisfazerem categoricamente as necessidades de informação, formação, cultura e lazer da comunidade necessitam de pensar o futuro, trabalhando o presente através da realização de uma planificação estratégica e da gestão dos serviços. O autor esclarece que a planificação estratégica numa Biblioteca Pública consiste (2006:100-101):

- Num meio para estabelecer os propósitos da organização a longo prazo, refletindo os objetivos definidos para o desenvolvimento do sistema bibliotecário, assim como os instrumentos e as atividades destinados a conseguir a concretização desses objetivos;
- Num processo de priorização dos recursos existentes, em função dos objetivos e das estratégias selecionados para o desenvolvimento dos serviços e produtos a prestar. As tomadas de decisão efetuadas determinarão o modelo de Biblioteca Pública a implementar;
- Num fim para alcançar o êxito, mediante a determinação de respostas ajustadas às oportunidades e ameaças, sabendo aproveitar as forças e anular as debilidades organizacionais;
- Numa padronização de decisões coerentes, unificadoras e integradoras, que lhe confere um projeto global credível e clarificador, a longo prazo;
- Num caminho para direcionar a organização em torno da sua missão e dos seus objetivos para integrar os interesses da biblioteca, da comunidade, da administração e dos colaboradores;
- Numa forma de identificar, desenvolver e potenciar os recursos intangíveis, que ampliaram os propósitos designados para as Bibliotecas Públicas.

As diretrizes para as redes urbanas das Bibliotecas Públicas Municipais de Barcelona (Diputació, 2009:65) salientam, também, a importância de a evolução do sistema bibliotecário ser alicerçada numa planificação, na medida em que facilita a gestão e a operacionalização dos processos nos seguintes aspetos: na organização efetiva dos serviços e dos recursos bibliotecários (espaço, coleção, recursos humanos, entre outros) num âmbito municipal; na adequação dos serviços às necessidades de informação e de leitura da comunidade; na compreensão por parte de políticos, diretores, técnicos e utilizadores sobre a finalidade da Biblioteca Pública e a sua participação na melhoria dos serviços prestados; na administração eficaz e responsável dos serviços públicos; na existência de uma política de continuidade dos serviços disponibilizados, mesmo que as cidades sejam confrontadas com alterações administrativas decorrentes de ideologias políticas e das pessoas envolvidas nos processos de decisão.

Para ilustrar a direção que um modelo biblioteconómico pode perfilhar no impulso e na gestão um sistema bibliotecário em rede, ilustram-se os três instrumentos de planificação bibliotecária expostos pelas *Diretrizes das Redes Urbanas das Bibliotecas Públicas Municipais de Barcelona* para garantir o acesso normalizado aos serviços de biblioteca a todos os cidadãos (Diputació Barcelona, 2009:65-79):

1- O plano municipal do serviço de Biblioteca Pública: documento resultante de um processo de planificação de médio e longo prazo, que define o modelo de biblioteca a implementar. Estabelece a organização dos serviços e as instalações necessárias para facultar à comunidade. Os seus conteúdos variam segundo as características do Município e da situação bibliotecária existente. Dependendo do número e da qualidade das bibliotecas existentes, dá-se mais ênfase à constituição da rede e à construção dos equipamentos delineados no plano de gestão. Em todo o caso, o plano de ação das bibliotecas deve conter os seguintes elementos (Diputació Barcelona, 2009:67- 69):

- **Dados do território:** A análise da situação existente e o estudo prospetivo do ambiente envolvente permite conhecer as necessidades atuais e identificar os requisitos das partes interessadas inseridas no contexto organizacional, individuais ou coletivas (instituições, partidos políticos locais, empresas na cidade, entre outros.);
- **Situação precedente do plano** (descrição da tipologia das bibliotecas, das funções, dos serviços, dos recursos humanos e dos utilizadores): Esta análise pode detetar lacunas e duplicação de serviços de biblioteca e de outros serviços na cidade nas áreas de trabalho da Biblioteca Pública (informação, formação, leitura). Deve incluir uma descrição de recursos de biblioteca existentes, os serviços e o âmbito de cobertura das Bibliotecas Públicas de hoje, outros tipos de bibliotecas (bibliotecas escolares, organizações, especializada, entre outras), bem como outros lugares, serviços municipais e de informação (turismo de jovens, idosos, entre outros);
- **Modelo de biblioteca (conceito, missão, funções, serviços, entre outros):** integra os elementos definidos na missão da Biblioteca Pública e os seus princípios básicos, em sintonia com referências internacionais a partir das quais se estabelece o modelo de biblioteca para a realidade local em questão;
- **Quadro jurídico e normativas aplicadas ao Município:** a fim de se proporcionar a otimização dos serviços, têm de ser aplicadas as normas elaboradas para o desenvolvimento da planificação bibliotecária, de acordo com o plano estratégico da cidade;
- **Definição do conjunto de equipamentos que serão necessários:** As normas bibliotecárias estandardizadas definem, de acordo com o número de habitantes e as características do Município, as dimensões que devem ter os equipamentos, as instalações, as coleções e os recursos humanos, entre outros elementos do serviço de biblioteca. A definição dos equipamentos, necessários para assegurar um serviço adequado à população, é complementada por uma organização territorial posterior às bibliotecas;
- **Modelo de gestão da rede:** é necessário definir o modelo de organização e a política de recursos humanos. Torna-se, igualmente, importante equacionar a distribuição de competências entre as diferentes autoridades envolvidas no serviço bibliotecário;
- **Plano de atuação e calendarização:** deve basear-se nas ações necessárias a fim de se atingir a situação desejável. Para auxiliar a concretização desta etapa, propõe-se a utilização de um cronograma de ações de acordo com as prioridades e possibilidades de objetivo orçamental, assim como a sincronização com o plano operacional das bibliotecas municipais;
- **Valorização económica e financiamento:** devem ser estabelecidos estudos que permitam analisar os resultados da operação de uma biblioteca, de acordo com a sua tipologia e as suas dimensões, de forma a verificar-se o impacto dos serviços prestados perante as despesas anuais de funcionamento e de manutenção dos equipamentos na rede municipal;
- **Elementos intervenientes:** a definição do plano de ação tem de determinar os agentes intervenientes e responsáveis pelo desenvolvimento e concretização dos serviços existentes;

- **Mecanismos de avaliação do serviço bibliotecário:** é necessário prever a evolução do serviço bibliotecário, estabelecer os indicadores de gestão e os mecanismos de controlo de resultados como elementos indispensáveis para a tomada de decisões e aplicações de atos que visem a melhoria contínua dos processos existentes.

O plano municipal do serviço de Biblioteca Pública será o ponto de partida de futuros processos de planificação e a base de diferentes documentos estratégicos relacionados com: programas funcionais, equipamentos previstos, plano de ação, possibilidades de cooperação com agentes locais (ex.: as bibliotecas escolares).

2- O programa funcional: estabelece as características e funções básicas dos equipamentos a implementar ou a reformular, devidamente enquadrado com as estratégias definidas no plano municipal em vigor determinando, no seu processo de programação, os seguintes fundamentos: a missão da biblioteca, as funções dos serviços e os seus objetivos estratégicos; o papel da biblioteca dentro da rede de bibliotecas; os serviços oferecidos pela biblioteca, tanto os mais usuais³ (comuns a todas as bibliotecas) como os específicos⁴ que se adaptam e respondem às necessidades da comunidade; o nome e a distribuição dos fundos documentais, assim como os serviços especializados; a definição, a dimensão, distribuição e as funcionalidades dos espaços que integram o equipamento ; o número de horas prestadas semanalmente pelos serviços; os recursos humanos necessários para gerir a biblioteca e oferecer os seus serviços ; as sinergias entre os diferentes serviços prestados pelas entidades cooperantes ; as características do investimento inicial e o funcionamento anual.

Na generalidade, este processo constituiu um elemento vital no desenvolvimento do sistema bibliotecário, visto suportar as tomadas de decisão referentes à implementação de novas bibliotecas, bem como a reformulação de equipamentos existentes em normas standardizadas e em planos de ação. Este procedimento cria um marco de reflexão e de consenso entre os agentes implícitos no desenvolvimento do sistema bibliotecário. Os fundamentos delineados permitem fomentar o progresso das bibliotecas de forma normalizada desde a fase da programação (em que são definidos as funções, os serviços, as áreas a ocupar, entre outros aspetos), passando pelo edifício (projeto arquitetónico e execução), até à fase de alocação dos recursos (coleção, mobiliário, equipamento informático, recursos humanos, entre outros). Qualquer projeto que não se coadune com os padrões definidos no programa funcional, não é contemplado nem sujeito à integração

³ Segundo, as *Diretrizes da IFLA para as Bibliotecas Públicas* (2013:34), as bibliotecas públicas têm de prestar um vasto leque de serviços dentro e fora das suas instalações em vários formatos para satisfazer as necessidades da comunidade dos quais se citam: empréstimo de livros e outros materiais; disponibilização de livros e outros materiais para uso na biblioteca; serviços de informação através de meios impressos e eletrónicos; serviços de aconselhamento ao leitor, incluindo serviços de reserva; serviços de informação à comunidade; formação de utilizadores, incluindo apoio a programas de literacia; programação de atividades e eventos; novas ferramentas de comunicação, tais como blogues, SMS e redes sociais, usadas quer para serviço de referência quer para relações públicas.

⁴ Todos os serviços criados à medida das necessidades e expectativas da comunidade envolvente, por exemplo: ações de formação não formais para promoverem literacias financeiras para crianças. Os serviços desenvolvidos para grupos-alvo específicos somente deverão ser prestados se tais grupos existirem na comunidade local (IFLA, 2013:34).

na rede de bibliotecas.

- 3- O plano anual de ação das Bibliotecas Públicas:** documento de planificação que estabelece as unidades de trabalho. Concretiza e desenvolve as unidades estratégicas delineadas para a biblioteca municipal. O processo de planificação anual é um processo imprescindível para: delinear um caminho para o serviço; unir a equipa em torno de um projeto comum; relacionar o projeto com os agentes implícitos nos serviços prestados pelas bibliotecas (cultura, responsáveis políticos, técnicos de outros serviços de informação, entre outros); Relacionar o projeto bibliotecário com outros projetos informativos e culturais da cidade; facilitar o desenho dos serviços e atividades de maneira conjunta entre os diferentes serviços ; avaliar a gestão, o impacto dos serviços prestados e os recursos da biblioteca.

A execução de um plano de ação anual deve conter as seguintes ações:

- **Diagnóstico da situação atual e a identificação das necessidades dos utilizadores:** determinante analisar e avaliar o resultado dos processos desenvolvidos pelas bibliotecas, assim como identificar as conveniências da comunidade a servir de modo a oferecer os serviços de acordo com as áreas de interesse detetadas e priorizar ações de empreendimento;
- **Estabelecer metas e objetivos:** fulcral para traduzir as necessidades em ações concretas, mediante a formulação de metas e objetivos;
- **Determinar os procedimentos para a definição das metas e objetivos:** a definição das tarefas, das responsabilidades, da calendarização e da alocação dos recursos tem de ser estabelecida de forma cristalina, entre todos os intervenientes, e deverá estar integrada com as metas e objetivos a alcançar;
- **Prever mecanismos de avaliação:** as metas e os objetivos têm de ser mensuráveis e quantificáveis, os resultados esperados devem ser definidos e clarificados. A finalidade é facilitar a avaliação.

Conclui-se que as Bibliotecas Públicas, num mundo globalizado e em constante mudança, necessitam de ser sustentadas em princípios que façam uma gestão eficaz destes equipamentos. Entende-se que uma gestão improvisada, apoiada em procedimentos pontuais e imediatos a situações correntes oriundas do quotidiano, proporciona a irracionalidade de processos, traduzida na ineficácia dos serviços prestados, com prejuízo para os clientes. Em resposta a esta situação, começam a surgir alguns programas e modelos biblioteconómicos que regem as regras com base na definição e na implementação de planos de ação estratégicos.

A prossecução de um planeamento de gestão, por si, não é suficiente para assegurar a qualidade dos processos delineados. Além dos princípios selecionados para sustentar um plano biblioteconómico, é necessário implantar uma política de gestão que implemente e monitorize a execução do programa de ação definido.

Neste âmbito, *as Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013:75-82) recomendam que os sistemas bibliotecários sejam integrados com membros que possuam

aptidões em diversas variáveis de gestão, a fim conceberem, com sucesso, o programa planeado, destacando-se, para o efeito, as seguintes:

1. **Competências de gestão:** surgem como eixo fundamental para a competitividade e o progresso dos processos existentes ou a implementar nas bibliotecas. Esta componente é amplamente focada como determinante no planeamento e na execução eficaz do plano de ação definido para a evolução das bibliotecas. As competências identificadas como vitais, no processo de gestão, compreendem aptidões adequadas para planear e definir políticas, gerir os recursos da biblioteca, fomentar e desenvolver redes com organizações, motivar equipas de trabalho, gerir mudanças, estabelecer planos de marketing, entre outras.

O desempenho do gestor torna-se assim fundamental para defender e acrescentar valor às políticas definidas pelo sistema bibliotecário em diversas variantes. O gestor da biblioteca funciona como um mediador entre a equipa de trabalho e o poder político que tutela a gestão da Biblioteca. Para o efeito, o gestor do sistema biblioteconómico tem de dominar técnicas de comunicação de modo a persuadir, informando os resultados obtidos, as necessidades a colmatar, as estratégias adotadas de modo a assegurar o funcionamento da biblioteca em dois níveis. Ao nível do topo, deverá atrair e convencer o poder político a apoiar o financiamento apropriado para o desenvolvimento e a manutenção de processos. Do ponto de vista da equipa, tem de possuir técnicas que estabeleçam vitalidade e confiança aos trabalhadores para operacionalizarem as atividades definidas como essenciais no sucesso do negócio da biblioteca no que concerne aos processos da coleção, serviços de informação oferecidos à comunidade, tecnologias de informação, entre outros;

2. **Redes de cooperação:** de modo a ampliar o raio de ação da biblioteca, o gestor deverá assegurar a criação de parcerias e cooperações com outras entidades que beneficiem todas as partes envolvidas;
3. **Gestão Financeira:** assume muita importância na gestão do planeamento da biblioteca. Os processos selecionados têm de economizar os recursos existentes e a alocar. A eficiência da gestão financeira passa pela eficiência do trabalho realizado, maximizando os resultados obtidos e pela disponibilização de serviços com os menores gastos possível. As competências do gestor da biblioteca são essenciais na definição e na concretização de estratégias que proporcionem o aumento dos benefícios do negócio produzido e, em paralelo, a redução de custos na operacionalização das atividades existentes. Nesta perspetiva, a fim de maximizar as verbas disponibilizadas, deve ser considerado: otimizar a produtividade do pessoal; identificar fontes de apoio financeiro; estabelecer candidaturas a financiamentos locais, nacionais e europeus; desenvolver parcerias e cooperações; automatizar processos para aumentar eficácia e eficiência; envolver todos os elementos da equipa, responsabilizando-os por áreas de aquisição;
4. **Gestão dos recursos:** os recursos da biblioteca são os bens que proporcionam maiores gastos. Por isso, as verbas orientadas para a alocação dos recursos devem ser feitas

sempre de acordo com as prioridades definidas, assegurando a resposta adequada às necessidades da comunidade;

5. **Gestão do pessoal:** Os recursos humanos são o pilar do funcionamento de qualquer organização, as Bibliotecas Públicas não são exceção. Com a finalidade das bibliotecas possuírem índices de produtividade eficientes e de fomentarem níveis de satisfação elevados por parte dos colaboradores, é imprescindível considerar várias componentes:

- Contratação do pessoal: devem ser adotadas estratégias que permitam integrar os colaboradores que melhor se ajustam às tarefas a desempenhar. Neste quadro, é determinante não só integrar recursos humanos com base na avaliação das suas competências, como também no perfil definido e desejado;
- Comunicação: consiste no meio integrador e difusor dos procedimentos e das políticas dos serviços da biblioteca entre todos os trabalhadores. Neste contexto, os gestores devem fomentar ferramentas e canais internos para garantir que a totalidade dos recursos humanos tenha conhecimento dos processos, das atividades, das normas e dos procedimentos adotados;
- Participação ativa: todos os elementos da equipa da biblioteca devem ser envolvidos no desenvolvimento de políticas e procedimentos operacionais. Esta estratégia permite aproximar as medidas desenvolvidas para o funcionamento da biblioteca de uma forma integrada e beneficiar com a visão tácita do pessoal. Por outro lado, estabelece compromissos entre as políticas implementadas e quem as executa, permitindo o seu desenvolvimento de forma mais fluída e alinhada;
- Formação e progressão: deve ser garantida a possibilidade de progressão de carreira e oportunidades de participação em ações de formação para a totalidade do pessoal.

6. **Planeamento e desenvolvimento de sistemas de biblioteca:** a gestão e a operacionalização dos processos existentes nas bibliotecas devem ser apoiadas por sistemas que potenciem a utilização dos recursos existentes. Neste âmbito, o gestor de biblioteca deve assegurar a implementação de sistemas integrados apropriados ao desenvolvimento das atividades necessárias para o funcionamento da biblioteca. A otimização do sistema implica a formação e a monitorização regular das ações executadas, a fim de garantir a utilização adequada destes sistemas;

7. **Gestão da mudança:** as bibliotecas, tal como a maioria das organizações, são confrontadas com mudanças sociais, tecnológicas, económicas, políticas, culturais entre outras, resultantes da evolução da humanidade. Esta realidade suscita a necessidade de as bibliotecas ajustarem, com muita frequência, o seu modelo de negócio de modo a constituírem-se como agentes interventivos e onnipresentes na integração da comunidade nas áreas dos seus interesses. A reformulação dos processos existentes, em novas atividades, altera rotinas de trabalho do pessoal. Estas devem ser geridas pelo gestor com a máxima eficácia, a fim de se garantir o aumento da produtividade das tarefas definidas, assim como o grau de satisfação e motivação dos trabalhadores num contexto de melhoria contínua. Perante a permanente evolução das tecnologias da informação e do conhecimento, bem como de outras áreas que proporcionam a alteração do paradigma do funcionamento das

Bibliotecas Públicas, é recomendável que os gestores pesquisem, analisem, estejam atualizados e atentos às tendências do mercado. Quanto melhor for a percepção de cenários de mudança e mais célere for o ajustamento dos serviços, maior será a probabilidade de sucesso da organização;

8. **Delegação de competências:** não obstante existir uma hierarquia definida na gestão da biblioteca, recomenda-se que as responsabilidades de gestão de tarefas sejam delegadas pelos membros que integram a equipa da biblioteca. Para o efeito, é essencial que as pessoas possuam formação adequada, saibam claramente as responsabilidades delegadas, assim como os mecanismos selecionados para reportar as situações ao superior hierárquico. Este modelo tem várias vantagens: permite o envolvimento das pessoas no funcionamento e nas tomadas de decisão dos serviços desenvolvidos; melhora a satisfação no trabalho; contribui para o desenvolvimento de competências dos membros que integram a equipa da biblioteca; dota o pessoal com aptidões e valor acrescentado para progredirem na carreira no momento em que surgir a oportunidade;
9. **Instrumentos de gestão:** a avaliação é um processo que tem de ser integrado no ciclo de gestão para: analisar as atividades realizadas; monitorizar, direcionar e reorientar os processos existentes e, finalmente, planificar o futuro. No seguimento, é recomendável que o processo de avaliação para as Bibliotecas Públicas seja sustentado em 4 eixos:
 - **Análise ao meio envolvente:** As atividades desenvolvidas e a criar pela bibliotecas são amplamente influenciadas pelo ambiente envolvente externo em que se incluem as questões legais e políticas, situação económica, condições sociais e culturais, desenvolvimentos tecnológicos, concorrência, restrições, entre outros. O conhecimento do meio envolvente e das forças externas deve determinar a definição e o ajustamento do plano de ação para a biblioteca de modo a potenciar a oferta de serviços e produtos à medida da comunidade. Para a obtenção dos dados necessários, recomenda-se a utilização dos seguintes instrumentos de apoio à decisão: a) *environmental scanning*, um processo que permite reunir a informação existente no meio envolvente por categorias; b) Análise *SWOT*⁵, possibilita o estudo das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades de uma organização e da sua envolvente;
 - **Análise das necessidades da comunidade:** Todas as atividades criadas e desenvolvidas pela Biblioteca Pública devem ser orientadas para as conveniências da comunidade. De modo a aferir as necessidades da comunidade, deve ser reunida: informação sociodemográfica sobre a comunidade local, como por exemplo perfil etário e de género, diversidade étnica e nível de escolaridade; informação sobre organizações da comunidade, como por exemplo instituições de ensino, centros de saúde, hospitais, estabelecimentos prisionais, organizações de voluntariado; informação sobre negócio e comércio na localidade; a área servida pela biblioteca, ou seja, onde os utilizadores vivem, face à localização da biblioteca; padrões de mobilidade e

⁵ S(*strengths* = Forças) W(*weaknesses* = Fraquezas) O (*opportunities* = Oportunidades) I (*treats* = Ameaças)

transporte na comunidade; serviços de informação prestados por outras entidades na comunidade. Os dados recolhidos devem ser complementados com a aplicação de inquéritos regulares para colher a avaliação dos utilizadores aos serviços e produtos oferecidos, assim como, dissecar os anseios da comunidade. O planeamento e a definição de políticas desenvolvidas pela biblioteca devem ser direcionados com base nos resultados desta aferição com a finalidade de se moldarem os produtos criados com as necessidades identificadas na comunidade;

- **Monitorização e avaliação:** defende-se a monitorização das atividades existentes na Biblioteca Pública de modo a garantir que: as estratégias e os resultados operacionais estejam em consonância com o delineado; os serviços e os produtos respondem às necessidades da comunidade; sejam efetuadas melhorias e correções nas atividades existentes, sempre que se justifique; os recursos existentes são os adequados para o desempenho das tarefas; existe uma relação custo-benefício. Na concretização destas presunções devem ser: recolhidos dados estatísticos, a fim de observar tendências; aplicados inquéritos com o intuito de analisar o grau de satisfação dos utilizadores; definidos indicadores de desempenho adequados às atividades desenvolvidas para o funcionamento da biblioteca.

O desempenho da prestação dos serviços disponibilizados à comunidade apenas ser objeto de análise caso existam informações credíveis. A avaliação e a melhoria do serviço, para ser eficaz e eficiente, tem de abranger as componentes subjacentes ao desenvolvimento dos processos existentes. A recolha de dados deverá englobar informações relativas a recursos, pessoal, serviços, de forma a auxiliar as tomadas de decisão no âmbito da gestão. A finalidade consiste em obter dados objetivos e atualizados para ajustar a área de negócio às expectativas do mercado. Para esse efeito as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013:81) salientam a relevância de serem utilizados os seguintes indicadores de desempenho de modo a avaliar e a monitorizar os objetivos da biblioteca (*vide* Tabela 3):

Tabela 3: Medidas de desempenho.

Tipo de indicadores	Medidas de desempenho
Uso	Empréstimos <i>per capita</i> ; total de visitas à biblioteca <i>per capita</i> ; percentagem da população inscrita na biblioteca; empréstimos por item; perguntas de referência (incluindo por via eletrónica) <i>per capita</i> ; empréstimos por hora de abertura; número de acessos a serviços eletrónicos e outros materiais não impressos; visitas ao sítio <i>Web</i> ; dados comparativos, por exemplo, de materiais impressos e não-impressos; materiais descarregados, por exemplo, <i>podcasts</i> ; reservas para utilização de espaços de reunião; inscritos vs. inscritos ativos; número de itens colocados sob reserva e percentagem destes pedidos com base na coleção.
Recursos	Fundo total <i>per capita</i> ; oferta de computadores de acesso público <i>online</i> (OPAC) <i>per capita</i> .
Recursos Humanos	Rácio de trabalhadores a tempo inteiro pela população; rácio de bibliotecários pela população; rácio de trabalhadores a tempo inteiro por qualquer indicador de uso da biblioteca.
Qualitativos	Inquéritos à satisfação dos utentes; Pedidos de informação satisfeitos.
Custo	Custos unitários de funções, serviços e atividades; custos de pessoal por atividade como, por exemplo livros tratados, programas; custos totais <i>per capita</i> , por utente inscrito, por visitante, por ponto de serviço, etc.
Comparativos	Dados estatísticos comparados com os de outros serviços de biblioteca, relevantes e comparáveis, a nível internacional, nacional ou local.

As medidas de desempenho devem ser atualizadas de acordo com as atividades definidas como prioritárias para a execução do negócio das bibliotecas;

- **Aferição de desempenho:** deve considerar a compreensão geral dos serviços e, por isso, deve estabelecer estratégias integradas que permitam avaliar o desempenho e o impacto das atividades executadas pela biblioteca, de forma integrada. Neste caso, recomenda-se a utilização de dois tipos de abordagens. Pela primeira, sublinha-se a definição e a aplicação de indicadores de medidas de desempenho para aferir o *input* (recursos afetos aos serviços. Ex: pessoal, equipamento e espaço disponível) e *output* (o que é alcançado em resultado à atividade executada. Ex: número de pedidos satisfeitos e índice de utilização dos recursos e outros serviços decorrentes das atividades desenvolvidas.) Esta ferramenta permite obtenção de dados fiáveis, eficientes e eficazes sobre o desempenho da biblioteca, desde que estejam sintonizados com as atividades existentes na biblioteca. Com os resultados obtidos, deverá ser efetuada uma análise cuidada que apoiará as tomadas de decisão relativas ao planeamento estratégico, recursos humanos, serviços e recursos existentes. Trata-se de uma medida imprescindível de gestão para as Bibliotecas Públicas. Por último, propõe-se a utilização do *benchmarking* para aferir o desempenho da Biblioteca. Esta ferramenta permite analisar o estado do negócio da Biblioteca Pública mediante a comparação de indicadores-chave de *input* e *output* com outras bibliotecas de dimensões e características equivalentes.

Neste item, em particular, as *Diretrizes para as Redes Urbanas das Bibliotecas Municipais de Barcelona* recomendam que a comparação dos serviços prestados seja efetuada em função dos seguintes princípios (2009:78):

- **Ferramentas de planificação e de gestão:** normas estandardizadas locais, nacionais ou internacionais; mapas de leitura pública; cartas de serviço, entre outras;
- **Comparação de nível vertical:** comparação com os dados dos exercícios anteriores dos seus serviços a fim de se analisar a sua evolução e tendência;
- **Comparação de nível horizontal:** comparação com outros serviços bibliotecários na própria cidade e em outras zonas nacionais e internacionais. Por outro lado, poderá participar em círculos de qualidade, integrando elementos para a sua evolução e planificação. A finalidade consiste em melhorar continuamente os serviços prestados, tendo por base elementos comparativos na mesma área de negócio.

Em qualquer caso, a avaliação, segundo as *Diretrizes para as Redes Urbanas das Bibliotecas Municipais de Barcelona* para normalização das Bibliotecas Públicas inseridas na Rede Urbana, deve ser (Diputació, 2009:78-79):

- **Dinâmica :** não é um processo estático, invariável que se realiza pontualmente, é um processo contínuo;
- **Flexível:** tem de adaptar-se em função das novas necessidades;
- **Eficiente:** implica despesas e recursos. Por isso, deve considerar os custos envolvidos e relacioná-los com os benefícios que poderão ser gerados;
- **Prática:** não é um exercício teórico, é necessário ter uma aplicação, que vise a correção e a melhoria contínua de procedimentos da gestão da biblioteca;
- **Participativa:** é um exercício participativo, que deve envolver todos os intervenientes no processo de gestão e de operacionalização das tarefas.

Como tal, fica patente que as Bibliotecas Públicas necessitam de introduzir processos de melhoria contínua numa abordagem de gestão de qualidade porque esta metodologia permite otimizar a alocação dos recursos e dos serviços prestados. Na resposta a esta necessidade, os processos de avaliação revelam ser mecanismos imprescindíveis na adoção de medidas: corretivas aos desvios identificados; preventivas num cenário de antecipação às transformações da sociedade; e inovadoras na melhoria e adequação dos serviços às necessidades da comunidade local.

Recapitulando, o processo de planificação e de gestão dos processos é imprescindível para dotar as Bibliotecas Públicas com as estratégias e mecanismos ajustados às contínuas transformações de que são alvo, em torno das necessidades e evolução da comunidade. O processo de planificação revela-se determinante para que o trabalho pensado seja direcionado com um itinerário definido numa perspetiva de futuro. Neste âmbito, é vital: saber definir objetivos e planos de ação integrados com as missões das bibliotecas; estabelecer prioridades e otimizar os recursos existentes; garantir o ajustamento do modelo de negócio da biblioteca à evolução do ambiente envolvente e necessidades da comunidade. A execução eficaz e eficiente do planeamento estratégico de uma Biblioteca Pública impõe a implementação e a monitorização da gestão de processos-chave nas seguintes variantes: recursos humanos;

recursos financeiros; aquisição e ajustamento de recursos e equipamentos; avaliação e aferição de desempenho. Neste particular, assume-se, como elemento preponderante, as competências de gestão que o gestor pelo desenvolvimento do sistema bibliotecário deve possuir, a fim de conseguir refletir os padrões biblioteconómicos existentes no modelo biblioteconómico definido, para satisfazer as necessidades da comunidade e do plano municipal delimitado para a cidade.

Assim, pelos dados analisados na literatura consultada, enfatiza-se que o sucesso de um planeamento estratégico, sustentado nas Bibliotecas Públicas, depende de três eixos-chave integrados: 1) da formulação inicial de um plano de ação estratégico dinâmico, capaz de responder a situações inesperadas e que integre componentes de gestão da qualidade, permitindo normalizar processos e economizar recursos; 2) de uma política de gestão integrada, que execute com eficácia, eficiência e rigor o conjunto de processos identificados como prioritários para o funcionamento da Biblioteca Pública, de acordo com o plano desenhado. No seguimento, enfatiza-se a preponderância do processo de avaliação e aferição de desempenho; 3) competências de gestão do gestor responsável pelo sistema bibliotecário, que lhe permita gerir, liderar, motivar, reformular processos, analisar, criar sinergias com os profissionais e organizações, saber comunicar, representar e executar o plano desenhado e tomar decisões com base nos dados provenientes dos indicadores de desempenho definidos; por fim, assegurar o êxito do programa desenhado para o desenvolvimento do sistema bibliotecário da cidade.

A abordagem de uma gestão com enfoque nos processos possibilita a definição e a execução de um plano de ação, direcionando as Bibliotecas Públicas para alcançar uma política organizacional de qualidade, desde a sua conceção, passando pela implementação e, por fim, culminando na melhoria permanente dos serviços prestados. Esta metodologia permite, com facilidade, identificar e alterar os fluxos de atividades existentes de forma integrada, suportando a gestão das linhas de orientação delineadas no desenho do programa estratégico executando, de forma eficaz e eficiente, as atividades que acrescentam valor para os clientes.

Contudo, a fim de a gestão por processos sustentar, com credibilidade e rigor, o planeamento e a administração de um sistema bibliotecário, deverá englobar nas suas ferramentas padrões normalizados recomendados a nível local, nacional e internacional. Este conjunto de recomendações estandardizadas, existente no sistema bibliotecário, garante qualidade, uniformidade e credibilidade aos modelos definidos, ao determinar os parâmetros mínimos com que os serviços devem ser desenvolvidos.

Considera-se, neste enquadramento, que a apresentação de padrões existentes e orientadores do sistema biblioteconómico, a nível nacional e internacional, é determinante para dotar um modelo bibliotecário eficaz e eficiente, conforme se patenteia no próximo ponto desta investigação.

2.3 Padrões normativos das Bibliotecas Públicas

A gestão dos processos das bibliotecas tem vindo a ser apoiada com a definição de princípios normativos. Esta abordagem resultou da crescente necessidade de as Bibliotecas Públicas instituírem práticas de qualidade tornando as tomadas de decisões mais eficazes e eficientes. A relevância das organizações possuírem normas padronizadas na gestão e na operacionalização dos seus processos percebe-se, desde logo, pela sua definição.

Segundo o *Instituto Português de Qualidade* (Portugal. IPQ, 2017), uma norma padronizada consiste em documentos com requisitos, especificações, diretrizes ou características que podem ser usadas de forma consistente para assegurar que os materiais, produtos, processos e serviços sejam adequados para os fins delineados. Estas ferramentas estratégicas garantem às instituições diversos benefícios na oferta dos serviços e produtos, destacando-se (Idem, 2017): a confiabilidade do negócio; a melhoria dos produtos e serviços; a captação de clientes; a redução de custos, minimizando-se o desperdício e os erros; o aumento de produtividade; a uniformidade e a equidade de processos.

No seguimento desta contextualização, e de modo a completá-la, enfatizam-se algumas abordagens sobre este tema, especificamente nas Bibliotecas Públicas.

O *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994) recomenda o estabelecimento de princípios técnicos normalizados como condição decisiva na gestão eficaz e eficiente dos processos intrínsecos a estes equipamentos.

Ventura (2002:43) ilustra a importância de as Bibliotecas Públicas seguirem os padrões recomendados pela IFLA para a alocação dos seus recursos e oferta de serviços como fatores de sucesso. Neste enquadramento, este autor sublinha duas tendências antagónicas nas Bibliotecas Públicas portuguesas.

A situação das Bibliotecas Públicas disponibilizarem, nos seus equipamentos, um número de documentos inferior aos padrões recomendados pela IFLA na gestão das coleções suscita fatores de inibição de acesso à informação e justifica o seu desempenho desadequado (Ventura, 2002:43). Por outro lado, enquadra a elevada taxa de utilização dos serviços das Bibliotecas Municipais de Beja e do Seixal, no início do século XXI, por terem gerido os seus processos relacionados com a gestão da coleção, número de horas de funcionamento e recursos humanos em função das recomendações definidas pela Rede Nacional de Leitura Pública e *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas*, 1994 (Idem, 2002:71).

Assim, o objetivo da gestão dos processos ser baseada em medidas standardizadas consiste em melhorar o exercício da organização através da construção e estruturação de componentes com características específicas adequadas ao modelo de cada negócio. Esta otimização garante que os processos selecionados de cada área possuam os mesmos princípios e requisitos obrigatórios na inovação das suas atividades. A correta aplicação dos princípios normalizados no progresso dos processos das Bibliotecas Públicas, amplia as possibilidades de sucesso destas organizações.

Em resposta a esta situação, têm surgido normas para apoiar a gestão dos processos das Bibliotecas Públicas. A finalidade consiste em aumentar a eficiência e a eficácia destes

equipamentos na teia urbana em que são inseridos e, conseqüentemente, satisfazer os clientes. Os mecanismos visam, sobretudo, determinar princípios coerentes na sua localização, infraestruturas e alocação dos seus recursos em termos qualitativos e quantitativos. Esta estratégia é percebida de diferentes formas de acordo com a envolvente de cada região e comunidade a servir. Partindo de uma descrição sucinta de normas vigentes, evidencia-se, na bibliografia consultada, as marcas normativas recomendadas e formuladas por alguns sistemas biblioteconómicos:

- **IFLA:** A Federação Internacional de Associações de Bibliotecários é o organismo internacional que propõe e define as diretrizes gerais para o funcionamento das bibliotecas. As normas propostas por este organismo incidem nos aspetos qualitativos e recomendam que cada País estabeleça, sobre as bases da sua realidade e possibilidades de atuação, padrões sobre a quantidade, tendo como referência o mínimo fixado pelas suas diretrizes, no que concerne às infraestruturas, aos fundos documentais e recursos humanos. Os padrões recomendados por este organismo são ilustrados através da compilação dos critérios normalizados expostos nas *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013);
- **INTAMEL:** Com o intuito de solucionar os problemas específicos da leitura pública, provenientes especificamente das áreas metropolitanas, criou-se, em 1969, a Associação Internacional de Bibliotecas Metropolitanas (INTAMEL) (IFLA, 1973 *apud* Ajuntament Barcelona, 1998:40). A INTAMEL, considerando as particularidades e as peculiaridades das zonas urbanas, estabelece recomendações para os sistemas biblioteconómicos das cidades com mais de 400.000 habitantes (Idem, 1998:40);
- **Modelo das Bibliotecas Públicas para a Catalunha:** a fim de se aferir como referência um modelo bibliotecário em rede em grandes cidades analisou-se o sistema biblioteconómico definido para as Bibliotecas Públicas da Catalunha em rede, considerando os seguintes contributos: Nieto e Vilagrosa (2008), Plano de bibliotecas de Barcelona: 1998-2010 (1998); Diretrizes para a rede urbana das Bibliotecas Municipais de Barcelona (2009). A abordagem deste modelo visa a implementação de um sistema normalizado, coerente e homogêneo para a planificação e a construção racional dos elementos que sustentam o funcionamento do *Mapa da Leitura Pública de Catalunha*. Os padrões bibliotecários definidos estabelecem parâmetros mínimos, em função do número de habitantes existentes por Município para o estabelecimento dos fundos documentais, das dimensões dos espaços a integrar na biblioteca, dos recursos humanos a englobar em cada biblioteca, o número de horas de funcionamento dos serviços, entre outros elementos fundamentais para o serviço bibliotecário. O plano de ação definido é de extrema relevância, visto integrar elementos de reflexão para as cidades que possuem um sistema urbano de bibliotecas em rede e proporcionam uma visão para o desenvolvimento de gestão dessas redes;
- **Direção Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas (DGLAB):** Em Portugal, os padrões definidos para a implementação e evolução das Bibliotecas Públicas de forma normalizada são sustentados pela DGLAB, através de contratos-programa orientados para os sistemas bibliotecários (Portugal. DGLAB, 2009). Trata-se de um projeto impulsionado pela Secretaria Geral da Cultura, com origem nos anos 80, que determina requisitos padronizados das infraestruturas e dos recursos a alocar em cada

Biblioteca Pública a integrar na Rede Nacional de Leitura Pública⁶. Os princípios orientadores desse programa definem as responsabilidades e competências de intervenção entre a Secretaria-Geral da Cultura e os Municípios para o desenvolvimento das bibliotecas públicas, determinando: o apoio financeiro dado aos Municípios; o modelo de funcionamento das bibliotecas; as valências funcionais dos espaços a disponibilizar; as áreas que uma biblioteca deve integrar e as normas para alocação dos seus recursos.

Os paradigmas biblioteconómicos destacados tiveram por base duas estratégias alinhadas. Numa perspetiva teórica, pretende-se evidenciar os requisitos orientadores referenciais recomendados pelos organismos responsáveis pela normalização e evolução do sistema bibliotecário na sua generalidade, especificamente a IFLA. Do ponto de vista empírico, selecionou-se o modelo de Barcelona e de Portugal para exemplificar os princípios fundamentais formulados no desenvolvimento normalizado de Bibliotecas Públicas em redes urbanas.

Os princípios standardizados, focados nos modelos analisados, permitem examinar de que forma as Bibliotecas Públicas devem gerir e operacionalizar os processos críticos em congruência com as suas missões e objetivos. A finalidade consiste em manifestar, através do referencial normativo enunciado, em que medida o sistema bibliotecário municipal da cidade de Lisboa deverá configurar os processos de valor acrescentado e se posicionar como uma estrutura coerente e credível na democratização da informação.

⁶ A partir da segunda metade dos anos 80, do século XX, verifica-se o desenvolvimento de iniciativas nacionais e internacionais que impulsionam o progresso das Bibliotecas Públicas a nível nacional, com reflexos no desenvolvimento do sistema bibliotecário do Município de Lisboa. Pelo despacho nº 23/86, de 3 de abril, a Secretária de Estado da Cultura determina a criação de um grupo de trabalho para definir os suportes de uma política nacional de leitura pública sustentada na implantação de uma rede de bibliotecas municipais e na criação de mecanismos que proporcionem o seu desenvolvimento através de apoios a nível central e local (Moura, 1986:1). A base desse trabalho teve como ponto de partida a realização de um diagnóstico sobre a realidade das bibliotecas públicas portuguesas à época. O resultado desse estudo foi revelador de uma situação retrógrada do estado biblioteconómico, detetando-se uma filosofia de bibliotecas conservadoras sustentadas em: edifícios antigos com espaços desajustados às funções de uma biblioteca; fundos bibliográficos reduzidos e desatualizados; recursos humanos insuficientes e sem formação adequada; atividades de animação escassas; parca colaboração entre as entidades existentes; entre outros (Moura, 1986:12).

Com o desígnio de melhorar o panorama identificado, o grupo de trabalho constituído propôs um plano de ação com recomendações conceptuais e critérios normalizados a aplicar nas bibliotecas públicas a desenvolver no território nacional (Portugal.DGLAB, 2009:2).

Assim, tendo por base o estudo e as recomendações propostas pelo grupo de trabalho responsável pela definição dos alicerces de uma Rede de Bibliotecas Públicas, em Portugal, estabeleceram-se as bases para o progresso sustentado destes equipamentos. A consagração desse plano ficou estabelecida em 1987 com a publicação da legislação que viabilizou a definição de contratos-programa entre a Secretaria de Estado da Cultura e os municípios para a execução de uma política integrada de desenvolvimento de leitura pública (Portugal.DGLAB, 2009:2).

Nesta perspetiva, ilustra-se, nos próximos segmentos desta investigação, as normas recomendadas pelos sistemas biblioteconómicos analisados para o fomento de modelos de gestão de Bibliotecas Públicas. Para uma melhor compreensão, categorizaram-se as componentes processuais abordadas nas linhas de orientação analisadas, segundo as seguintes tipologias: Modelos Organizacionais; Edifícios; Recursos Humanos; Fundos bibliográficos; Horários; Recursos Tecnológicos.

Esta metodologia permite focar princípios normativos mas, também, visualizar com maior clareza os processos definidos como prioritários na construção, na consolidação e no desenvolvimento de modelos biblioteconómicos. Noutros termos, pretende-se estudar e patentear, de forma estandardizada, as principais linhas de configuração dos processos que geram valor acrescentado ao funcionamento e dinâmica das Bibliotecas Públicas como mecanismos de eficácia e eficiência.

2.3.1 Modelos organizacionais de Bibliotecas Públicas

As Bibliotecas Públicas são instituições que devem ser estruturadas mediante modelos de gestão. O intuito consiste em tornar as tomadas de decisão mais eficazes e eficientes na organização e otimização dos seus recursos. A existência de disposições que orientem e assegurem a presença de um modelo biblioteconómico estandardizado são, por isso, um eixo vital na criação, na consolidação e na evolução de qualquer Biblioteca Pública.

O estudo dos sistemas bibliotecários analisados, permitiu detetar a existência de distintos modelos, salientando-se, na generalidade, as seguintes características:

- A existência de requisitos estandardizados apoiados num quadro legal destacando-se, neste contexto, as diretrizes definidas para as redes urbanas das Bibliotecas Públicas da Catalunha na sua generalidade;
- O estabelecimento de normas padronizadas sem estarem alicerçadas num quadro legal em que se inclui o programa estabelecido pela DGLAB (Portugal.DGLAB, 2009) e as recomendações da IFLA (IFLA, 2013);
- A carência de padrões em processos críticos de negócio das Bibliotecas Públicas suscitando a sua inovação em atos súbitos ou decisões momentâneas. Neste âmbito, destaca-se a subjetividade das recomendações da IFLA (IFLA, 2013) e da DGLAB (Portugal.DGLAB, 2009) na configuração de algumas atividades como, por exemplo, no número de horas de funcionamento das Bibliotecas Públicas.

Nesta perspetiva, apresentam-se as distintas recomendações e boas práticas estudadas nos paradigmas analisados. Esta situação permite examinar a forma como os processos das Bibliotecas Públicas podem ser equacionados na interação com a teia urbana envolvente, em conformidade com as suas missões e objetivos.

a) Padrões recomendados pela IFLA

No estabelecimento de um modelo organizacional biblioteconómico, a IFLA recomenda aos responsáveis pela tutela das Bibliotecas Públicas que estes equipamentos devem ser objeto de uma legislação específica e financiada pelos Governos nacionais e locais, que regulamentem as suas atividades (IFLA, 2013:27). Acrescentam que o desenvolvimento das bibliotecas deve

estar inserido num plano a longo prazo do Estado para o fomento da cultura, o acesso à informação, a alfabetização e a educação (Idem, 2013:27).

Na realidade, os fundamentos recomendados pela IFLA responsabilizam o sistema bibliotecário de cada país ou região a determinar qual o modelo organizacional ajustado às suas necessidades. Para o efeito, indicam que os processos selecionados têm de ser cimentados num plano estratégico e enquadrados numa moldura legal que regulamente e otimize o seu funcionamento com requisitos uniformes. Pretende-se, assim, eliminar o desenvolvimento de Bibliotecas Públicas baseadas em decisões desalinhas e incertas, suscitando avanços e recuos na sua evolução por não possuírem objetivos claros e critérios uniformizados para a sua evolução.

A título de exemplo, as Diretrizes da IFLA *sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) destacam o modelo biblioteconómico da Finlândia através da apresentação da lei Finlandesa 904/1998, promulgada em Helsínquia a 4 de dezembro de 1998, com a finalidade de normalizar e estruturar o seu sistema biblioteconómico, definindo as seguintes premissas (lei 904/1998 *apud* IFLA, 2013:95):

- Um modelo de Bibliotecas Públicas suportado por cada Município, num esquema em que coexiste uma Biblioteca Pública Central complementada por Bibliotecas Públicas provinciais;
- A existência de uma unidade orgânica responsável pela gestão, manutenção, pelo desenvolvimento e pela avaliação dos serviços das bibliotecas a desenvolver;
- A missão e objetivos das Bibliotecas Públicas;
- A determinação de serviços preferenciais a promover pelas Bibliotecas Públicas a nível nacional e regional.

Em síntese, trata-se de um modelo biblioteconómico normalizado, mediante um quadro legislativo que credibiliza e responsabiliza o progresso das Bibliotecas Públicas a fomentar e existentes.

b) Padrões recomendados pela INTAMEL

O modelo organizacional recomendado para as cidades com uma população superior a 400.000 habitantes defende a existência de três tipologias de bibliotecas adaptadas a cada realidade local:

- Biblioteca central urbana: coordena todo o sistema das Bibliotecas Públicas da cidade;
- Biblioteca de distrito: criada para populações superiores a 100.000 habitantes;
- Biblioteca de bairro: implementada para as populações de 15.000 habitantes.

As normas advertidas pela INTAMEL planeiam um mapa de leitura pública, que se decompõe na área metropolitana em função do número de habitantes a servir nas zonas urbanas onde são implementadas. O número de habitantes a servir é, além do mais, o padrão organizacional da INTAMEL, que normaliza todas as componentes processuais enunciadas por esta Associação.

c) Padrões definidos para o sistema bibliotecário das Bibliotecas Públicas da Catalunha em rede

Considerando que o objetivo desta investigação consiste em identificar boas práticas para a Rede de Bibliotecas de Lisboa, circunscreve-se esta análise aos princípios definidos para o conceito operático de rede pelo modelo biblioteconómico da Catalunha. Os restantes elementos biblioteconómicos consistem em elementos a serem abordados futuramente no âmbito de outras investigações.

O modelo biblioteconómico da rede de Bibliotecas Públicas da Catalunha teve como base duas premissas integradas. Primeiro, ao nível estrutural, explica a forma como as Bibliotecas Públicas integradas na rede são criteriosamente implementadas na teia urbana de cada Município. Por fim, a definição de parâmetros standardizados dos serviços para quantificar os recursos considerados necessários para assegurar o funcionamento das bibliotecas.

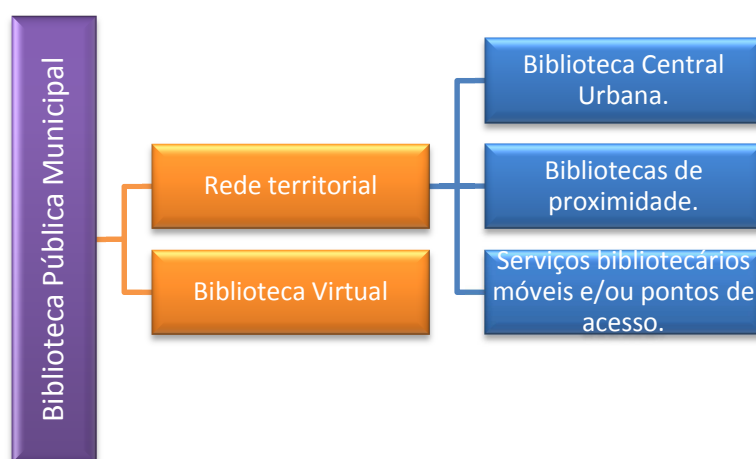
A nível estrutural importa desde logo, elucidar que a base conceptual dos parâmetros definidos para constituição de um conceito de rede urbana municipal no mapa de leitura pública da Catalunha tem, como base, Municípios com 30.000 habitantes que integram mais do que uma biblioteca e uma distinção entre Bibliotecas Centrais e de Proximidade (Nieto & Vilagrosa, 2008:5). A definição dos requisitos para cada uma das tipologias demonstra que: a Biblioteca Central possui o maior número de recursos; as Bibliotecas de Proximidade possuem maior flexibilidade para permitirem a sua adaptação às especificidades locais; os parâmetros definem unicamente as caraterísticas mínimas consideradas para a organização dos serviços a prestar (Idem, 2008:5).

Para ilustrar tacitamente a aplicação deste modelo, atente-se o exemplo das Bibliotecas Públicas Municipais de Barcelona, inseridas na rede urbana.

O ponto de partida, na estabilização e desenvolvimento da rede urbana das Bibliotecas Públicas de Barcelona, assenta na criação de um conceito operacional (Diputació Barcelona, 2009:19). A perspetiva consiste em interligar um sistema bibliotecário independentemente do nome e das caraterísticas das distintas bibliotecas que integram a rede urbana de Barcelona (Idem, 2009:19). A finalidade consiste em garantir a identidade organizacional da Biblioteca Pública Municipal de Barcelona através da constituição de: uma missão única; um catálogo de serviços bibliotecários integrado; uma rede de bibliotecas e de outros elementos com funções básicas comuns e diferenciadas, de acordo com a dependência administrativa que carateriza esta região; uma organização de edifícios, segundo tipologias; uma política de coleção documental única; uma gestão integrada de recursos humanos e económicos; uma planificação anual; uma planificação e gestão conjunta das atividades de promoção e difusão; e, uma política de imagem e comunicação única.

A segunda variante, na qual assenta o modelo organizacional das Bibliotecas Públicas Municipais integradas na rede urbana de Barcelona, consiste na sua estrutura. Esta é configurada em duas dimensões, uma física e outra virtual, conforme demonstrado (*vide* fig. 10).

Figura 10: Estrutura do sistema de Bibliotecas em Rede de Barcelona. Adap. (Diputació Barcelona, 2009:21.)



Cada uma das dimensões enunciadas é estruturada com distintas estratégias e processos.

Pela realidade física, constata-se a existência de uma rede territorial de equipamentos composta pelos seguintes elementos (Diputació Barcelona, 2009:21-26):

- **Biblioteca central urbana:** consiste no núcleo da leitura pública do território e a referência do património documental e bibliográfico. Cabe a este equipamento liderar e suportar as Bibliotecas Públicas inseridas na rede local de bibliotecas. Esta tipologia de biblioteca é responsável por: liderar e coordenar os serviços da rede local da cidade; garantir a oferta de serviços da cidade; centralizar aspetos técnicos e administrativos, que permitem a otimização de recursos e incrementar a eficiência dos processos; gerir os recursos humanos da rede e mobilizar os recursos humanos quando as circunstâncias o requerem; atuar em nome das bibliotecas da região e do país; desenvolver funções de bibliotecas de proximidade, derivadas das prestações dos serviços oferecidos à comunidade;
- **Biblioteca de proximidade ou de bairro:** esta tipologia de biblioteca orienta os seus serviços a uma parte do Município, mais reduzida. Esta evidência permite uma interação com a realidade social mais imediata e uma participação mais ativa, suscitando uma oferta de serviços personalizada aos interesses e necessidades da comunidade a servir localmente. Estas funções implicam uma grande capacidade de adaptação e evolução, dadas as características da população, sendo as suas conveniências alteradas com grande celeridade. As características destas bibliotecas variam em função da realidade geográfica, demográfica e sociocultural de cada Município.
- **Serviços bibliotecários móveis e/ou pontos de acesso:** o serviço móvel de bibliotecas é recomendado para complementar a presença no território e a acessibilidade nas zonas onde não se justifica a existência de uma biblioteca. Neste âmbito, há que contemplar dois tipos de bibliotecas móveis. As bibliotecas em viaturas com motor devem conseguir uma estreita ligação com o território e a oferta de serviços culturais, requerendo uma passagem curta por cada zona. Desta relação, resulta uma análise que permite averiguar a pertinência para a criação de futuros equipamentos. Outra tipologia de bibliotecas móveis consiste na implementação pontos bibliotecários em

espaços diversos com uma periodicidade que pode ser permanente (ex. mercados, centros comerciais, espaços lúdicos, entre outros), temporal (ex. espaços públicos como parques, jardins, piscinas, entre outros de acordo com as conveniências climáticas) e eventual (acontecimentos pontuais de caráter cultural, lúdico ou comercial, como festivais, feiras ou exposições).

Para determinar o nome, a tipologia e as características dos elementos que configuram a rede local, assim como a ubiquidade das Bibliotecas Públicas inseridas na rede urbana, são considerados os seguintes padrões (Diputació Barcelona, 2009:22):

1. Os cidadãos têm de ter acesso a um serviço bibliotecário a uma distância máxima de 15 minutos, tendo como ponto de partida a sua residência;
2. A distância entre os equipamentos inseridos na rede local de Bibliotecas Públicas não deverá ser inferior a 25 minutos em percurso pedonal.

Os princípios delineados, na constituição deste modelo, não são estanques. A transformação e a evolução urbana da cidade obrigam a uma constante revisão da estrutura bibliográfica para responder ajustadamente aos desafios sociodemográficos e urbanísticos através da correção de medidas que implicam a criação, a ampliação, a mudança ou eliminação de serviços (Diputació Barcelona, 2009:22).

Trata-se de um sistema bibliotecário dinâmico, flexível e adaptado à realidade do meio envolvente.

No que concerne à vertente da Biblioteca Virtual, verifica-se a ideia de disponibilizar os serviços e produtos à comunidade numa plataforma de acesso em linha, sem interrupção de horário (Diputació Barcelona, 2009:25). Neste âmbito, está definido que tem de ser promovidos um conjunto de processos que: facilite e integre serviços à imagem das preferências e perfis dos utilizadores; crie produtos em formato digital que contribuam para a alfabetização digital, informacional e aprendizagem permanente dos cidadãos; fomente o acesso imediato a coleções digitais; promova o diálogo e intervenções de opinião; integre, de forma alinhada, os distintos serviços eletrónicos municipais.

Na generalidade, a estratégia adotada ilustra a existência de um modelo biblioteconómico bem definido. A realidade analisada reflete a existência de um plano de gestão a longo prazo, com uma visão estratégica centrada nas componentes processuais preferências para o negócio das Bibliotecas Públicas, integrada na rede urbana de Barcelona. Para o efeito, manifesta uma estratégia organizacional com o intuito de manter sólida a estrutura bibliotecária e ajustá-la, sempre que necessário, à volatilidade e interesses da envolvente e das pessoas.

Do ponto de vista de implementação de serviços, num conceito operativo de rede, deteta-se que o modelo organizacional, implementado para o progresso do mapa da leitura pública para as bibliotecas da Catalunha, baseia conceptualmente a sua estratégia em padrões. Neste âmbito, a estratégia adotada consistiu em definir as bases mínimas para dimensionar os recursos referentes aos fundos bibliográficos, ao edifício, ao equipamento, aos recursos humanos e às horas semanais de serviço (Nieto & Vilagrosa, 2008:4). A finalidade desta estratégia possuía diversos âmbitos. Estas ferramentas permitem aumentar a qualidade dos serviços criados pela uniformização da quantificação dos recursos a alocar nas distintas

bibliotecas e, também, facilitar a análise dos parâmetros económicos, ao permitir prever os gastos de aquisição e manutenção anuais da biblioteca (Nieto & Vilagrosa, 2008:5).

A decomposição e a ilustração dos parâmetros, definidos para a alocação dos distintos recursos que asseguram a manutenção e desenvolvimento dos serviços, serão abordados de forma mais pormenorizada nas distintas componentes processuais desenvolvidas nos próximos itens desta investigação.

d) *Padrões definidos para a Rede Nacional de Leitura Pública Portuguesa*

O modelo organizacional instituído pela DGLAB recomenda que as Bibliotecas Públicas nacionais, apoiadas por este órgão, sejam desenvolvidas e estruturadas com requisitos mínimos de referência. Na definição do standardizado, deteta-se que o número de habitantes existentes em cada concelho é o algoritmo que define as características para quantificar as 3 tipologias de bibliotecas idealizadas na operacionalização do conceito idealizado, conforme se apresenta (Portugal. DGLAB, 2009:3):

- B.M. 1: concelhos com população inferior a 20.000 habitantes;
- B.M. 2: concelhos com população entre 20.000 e 50.000 habitantes;
- B.M. 3: concelhos com população superior a 50.000 habitantes.

A finalidade consiste em constituir redes concelhias com vários equipamentos normalizados, cabendo a cada Município a gestão e a manutenção do seu sistema bibliotecário dentro dos parâmetros definidos para o efeito (Portugal. DGLAB, 2009:3).

Neste modelo, recomenda-se que qualquer sistema bibliotecário municipal promova a leitura e o livro através de uma estrutura de equipamentos compostos por uma biblioteca central, existência de polos e de bibliotecas itinerantes, de modo a cobrir efetivamente a área total do Município (Portugal. DGLAB, 2009:3).

Na verdade, a definição da tipologia da biblioteca constitui a base orientadora dos critérios que determinam os padrões para a alocação dos recursos em cada sistema ao nível dos recursos humanos, dos fundos bibliográficos e das dimensões das infraestruturas. A dimensão da área útil das bibliotecas e a quantidade dos recursos a alocar são ajustados em conformidade com o número de habitantes a servir por Município.

Em Portugal, os padrões recomendados pela DGLAB são os únicos elementos que normalizam a evolução das Bibliotecas Públicas com critérios de qualidade. O modelo de bibliotecas proposto no programa-tipo definido para as Bibliotecas Públicas portuguesas é apoiado pelo Ministério ou Secretaria de Estado da Cultura, desde 1986. Contudo, não é suportado por uma legislação que fortaleça os pressupostos desenhados para a inovação destes equipamentos culturais. A existência de critérios, alicerçados num quadro legal, assegurava a integração de pressupostos normalizados nos processos críticos do negócio da totalidade das Bibliotecas Públicas existentes. Contudo, essa lacuna vai persistindo ao longo dos anos. Entende-se que, enquanto o sistema biblioteconómico nacional não for alterado, com a incorporação de princípios de qualidade na gestão destes equipamentos, permanecerá a opção de cada sistema bibliotecário existente gerir os seus processos. A planificação bibliotecária local, e das

diferentes redes territoriais, poderá adotar a metodologia dos programas definidos na DGLAB, estando inseridas numa rede Nacional de Leitura Pública com padrões. Como alternativa, como tem sido a estratégia da Rede de Bibliotecas de Lisboa, coexiste uma planificação local com políticas de desenvolvimento autónomas ajustadas às ideologias, recursos, necessidades e características do Município.

2.3.2 Edifícios e infraestruturas

A arquitetura e as instalações dos edifícios, onde são implementadas as Bibliotecas Públicas, têm de possuir as premissas apropriadas para alocar os recursos e equipamento requeridos. A existência de infraestruturas próprias ao modelo de negócio desenhado, garante as condições ideais para o progresso dos serviços a prestar. O projeto de implementação e desenvolvimento de qualquer Biblioteca Pública deve, por isso, obedecer a um conjunto mínimo de princípios de qualidade, que garantam o cumprimento do seu plano de ação de forma flexível, segura, cómoda e harmoniosa. Para se responder à missão e aos objetivos das Bibliotecas Públicas, identifica-se, na bibliografia consultada, a integração de princípios normalizados na conceção dos edifícios e infraestruturas para estas organizações. As tomadas de decisão arquitetónicas devem ser definidas de forma a ser possível materializar os programas dos sistemas bibliotecários. Neste sentido, averiguou-se nos modelos biblioteconómicos analisados quais os requisitos estabelecidos para o estabelecimento de boas práticas nos processos críticos em causa.

a) *Padrões recomendados pela IFLA*

As *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* sublinham que o sucesso do cumprimento da missão e dos objetivos destes equipamentos está subordinado a vários princípios (IFLA, 2013:21, 49, 52):

- **Arquitetura:** as bibliotecas devem ser implementadas em edifícios com grande visibilidade, destacando-se na malha em que estão inseridos pela pujança da sua arquitetura;
- **Dimensões:** a área das bibliotecas a implementar deve estar dependente das necessidades da comunidade em que será inserida, das funções definidas para a biblioteca cumprir com a sua missão, dos recursos disponíveis, do tamanho da coleção, do espaço de terreno disponível e da proximidade de outras bibliotecas;
- **Espaços:** deverão ser diversificados ao ponto de refletirem as especificidades da comunidade a servir, englobando áreas para bebés, crianças, jovens, adultos e famílias, que permitam o desenvolvimento de serviços à medida das conveniências dos reais e potenciais utilizadores. Neste âmbito, recomenda-se que os processos permitam o planeamento de vários elementos:
 - **Coleção:** disponibilizar materiais atualizados de formatos e suportes variados, adequados a todas as idades e necessidades da comunidade local;
 - **Serviços de proximidade:** proporcionar espaços para alocar coleções especiais e áreas para serviços à comunidade;
 - **Instalações de trabalho:** disponibilizar espaços adequados para os colaboradores desenvolverem tarefas no âmbito do seu desempenho, assim como facultar áreas

de repouso para refeições e reuniões de trabalho. Idealmente, os colaboradores devem desempenhar as suas funções em ambiente eficiente e confortável;

- **Espaços de silêncio e ruído:** proporcionar na biblioteca áreas que possibilitem aos utilizadores ambientes de estudo em grupo e de silêncio;
 - **Espaços de reuniões:** proporcionar à comunidade a utilização de espaços da biblioteca específicos para reuniões, fora do seu horário de funcionamento ao público, com acesso autónomo às casas de banho;
 - **Espaço para áreas técnicas:** alojar equipamento técnico específico, relacionado com os elevadores, ar condicionado, armazenamento de materiais de limpeza;
 - **Cafetaria:** implementar espaços de cafeteria nas bibliotecas, recomendando-se em bibliotecas menores, máquinas de venda automática; e em bibliotecas de maiores dimensões uma cafeteria;
 - **Equipamento especial:** impulsionar serviços que acrescentem valor e autonomia aos utilizadores, com a oferta de equipamento como dispositivos de auto-empréstimo;
 - **Acessibilidade:** garantir a circulação das pessoas com necessidades especiais, de acordo com requisitos legais existentes em cada país; assegurar a circulação das pessoas na área pública e interna recomendando-se, para o efeito, a definição de áreas amplas sem equipamento correspondendo a 15/20% das áreas públicas e 20/25% das áreas do pessoal;
 - **Vigilância:** afiançar condições de segurança para todos os visitantes e colaboradores que acedem e permanecem na biblioteca, acautelando-se, neste âmbito, processos relacionados com: alarmes de incêndio; saídas de emergência; planos de evacuação; extintores; vigilância humana e eletrónica no edifício; formação em primeiros socorros; estojos de primeiros socorros; parcerias com serviços de proteção civil, bombeiros e polícia.
-
- **Organização funcional:** os espaços criados devem ser flexíveis para integrarem novos serviços e ajustá-los, sempre que necessário, em função das exigências do mercado em constante mutação;
 - **Acessibilidade:** é um ponto fulcral para o sucesso do negócio da Biblioteca. As Bibliotecas Públicas deverão estar em locais com uma boa rede de transportes públicos, que facilite a circulação dos indivíduos, a sua integração e a envolvimento com a comunidade. Na generalidade, o acesso às bibliotecas deve ser fácil, seja a pé, por meios de transporte; ou, por automóvel, tendo a biblioteca que proporcionar estacionamento para concretizar esta última possibilidade. Como padrão, é recomendado pela IFLA que nas zonas urbanas e suburbanas bem desenvolvidas, deve existir uma Biblioteca Pública a cerca de 15 minutos de viagem em viatura própria. Os serviços disponibilizados pelas bibliotecas deverão ser prestados de forma física com horários alargados e ajustados, de acordo com as comunidades locais, e virtualmente, através dos canais tecnológicos.
 - **Localização:** deverá ser a mais conveniente para as pessoas. Recomenda-se, por essa razão, a sua implementação em teias urbanas centrais, perto de zonas de atividade da comunidade, integradas no seio dos fluxos dos indivíduos, junto às lojas e centros culturais.

Os padrões recomendados pela IFLA observados conjugam várias vertentes, destacando-se a: arquitetura dos edifícios, como marcos vitais da teia urbana; as dimensões das áreas da biblioteca ajustadas ao número de habitantes existentes na área envolvente; a organização funcional como eixo imprescindível dos serviços, recursos e produtos a desenvolver; a diversidade dos recursos a disponibilizar; a polivalência e a flexibilidade dos espaços existentes; a centralidade e acessibilidade da zona onde está implementada.

Para ilustrar o estabelecimento de princípios padronizados, as diretrizes da IFLA (IFLA, 2013:101) enfatizam a Biblioteca Pública de Ontário, conforme sintetizado (*vide* Tabela 4):

Tabela 4: Requisitos normalizados da Biblioteca Pública de Ontário (IFLA, 2013:101)

Discriminação Espaços	Indicadores	Norma recomendada	Observações
Dimensão da Biblioteca (para uma comunidade < 100 000)	Área média <i>per capita</i>	56 m ² / 1000 habitantes.	-----
Dimensões por setores	Coleção	110 volumes / m ² .	Permite adoção de estantes baixas e corredores mais largos para áreas especializadas, como coleção infantil e de referência e estantes e corredores de dimensões correntes para não ficção.
	Utilizador	5 lugares / 1000 habitantes.	Permite postos de estudo individual, lugares sentados informais, mesas de referência, postos de acesso à internet, entre outros.
		2,8 m ² / cada posto de leitura.	
	Colaboradores	16,3 m ² do espaço total / cada colaborador.	Inclui postos de trabalho, balcões de serviço, espaço para descanso e cacifos, entre outros.
	Espaços polivalentes	A determinar em função dos objetivos do serviço e programa comunitário.	Cada biblioteca tem de possuir salas polivalentes.
	Espaços neutros	20% da área total.	Inclui instalações sanitárias, espaços de manutenção, instalações mecânicas, casa de elevadores. A necessidade destes espaços diminui quando partilhada com outro ocupante do edifício.
Dimensão mínima da Biblioteca	Biblioteca Independente	370 m ² .	-----
	Numa rede com várias bibliotecas anexas	230 m ² de área útil + 14 m ² por cada 1000 volumes adicionais, acima dos 3000 documentos da sua coleção.	-----

O modelo biblioteconómico definido para o desenvolvimento desta biblioteca revela o estabelecimento de um padrão composto por duas fases integradas. O ponto de partida é composto pelo total de habitantes existentes na zona envolvente. Segue-se a determinação dos requisitos standardizados para alocar o número de documentos, número de lugares, número de colaboradores, espaços polivalentes e neutros, tendo como barómetro a dimensão total da biblioteca.

As diretrizes recomendadas pela IFLA (2013) para as infraestruturas das Bibliotecas Públicas revelam que o padrão do seu desenvolvimento assenta no número de habitantes existentes na área geográfica a servir. Com base nessa quantificação, devem ser determinadas as dimensões totais e as áreas que a biblioteca deverá possuir na sua generalidade. Esta equação determinará o número de recursos e equipamentos a alocar nas Bibliotecas Públicas de acordo com os algoritmos definidos por cada sistema bibliotecário.

b) Padrões recomendados pela INTAMEL

Os critérios recomendados pela INTAMEL consignam-se aos tipos de serviço que cada tipologia de biblioteca deve disponibilizar à comunidade, conforme expresso (*vide* Tabela 5):

Tabela 5: Padrões standardizados para edifícios, recomendados pela INTAMEL (Ajuntament de Barcelona, 1998:40 - 41.)

Indicadores	Bibliotecas de distrito	Bibliotecas de bairro
População a servir	> 100.000 hab	15.000 hab
Espaços a implementar	Referência, empréstimo para adultos, área juvenil, área infantil, área de audiovisuais, área de coleções especiais.	Referência, área infantil e juvenil, área de ficção para adultos, área de publicações periódicas.

O padrão recomendado por este modelo biblioteconómico define a tipologia de serviços que cada biblioteca deverá incrementar, em função do número de habitantes a servir.

c) Padrões definidos para o sistema bibliotecário das Bibliotecas Públicas da Catalunha em rede

A arquitetura e a estrutura dos espaços dos edifícios são considerados processos preferenciais na obtenção dos resultados das Bibliotecas Públicas inseridas na rede urbana da Catalunha. Pela análise aos modelos investigados, entende-se que o programa definido por este sistema bibliotecário é o mais completo e ajustado às repostas tácitas das atividades operacionalizadas para assegurar o funcionamento das bibliotecas. As recomendações abrangem padrões em termos de dimensões por tipologia de biblioteca e, ainda, a definição de princípios para a organização dos espaços em função da sua utilização.

Neste sentido, as características mais relevantes dos padrões definidos para as Bibliotecas Públicas em rede devem salvaguardar os seguintes princípios (Nieto & Vilagrosa, 2008:9): distinguir os espaços da biblioteca de acordo com as funções desenhadas; dar resposta, mediante soluções específicas, às funções atribuídas à biblioteca; planificar os espaços dos diferentes equipamentos numa ótica da cidade; especializar espaços através de ofertas de serviços baseadas em temáticas concretas, num determinado tipo de suporte ou um público-alvo específico; participar em projetos culturais, apostando na compartimentação de espaços específicos para o efeito, em sintonia com os restantes serviços de informação oferecidos pela biblioteca; dar importância e incrementar áreas de acesso para os distintos serviços a desenvolver; e, incidir os processos de definição de cada novo equipamento a partir de normas e de uma análise profunda do território.

Para responder a estas funcionalidades, o sistema bibliotecário em análise estabeleceu referenciais normalizados, em função do número de habitantes existentes nos Municípios (*vide* Tabela 6 e 7):

Tabela 6: Distribuição dos espaços das Bibliotecas Centrais de Redes Urbanas (m²) (Nieto & Vilagrosa, 2009:9).

Zonas	30.000 Hab.	50.000 Hab.	100.000 Hab.	200.000 Hab.
Acolhimento e promoção	410	480	645	745
Área de acesso	170	200	270	330
Espaço polivalente (EP)	110	150	200	230
Armazém do EP	20	20	25	25
Espaço de suporte	60	60	90	120
Espaço de formação	50	50	60	60
Geral	1.000	1.365	2.230	2.510
Área de informação e fundos gerais	790	1.085	1.835	2.060
Área de música e imagem	80	115	175	210
Área de publicações em série	130	165	220	240
Infantil	365	445	640	710
Área de informação e fundos infantis	275	340	500	550
Espaço de suporte	30	30	50	60
Espaço de atividades	60	75	90	100
Trabalho interno	195	260	385	515
Departamento de direção	20	20	20	20
Sala de reuniões	-----	25	25	30
Espaço de trabalho interno	80	90	140	180
Depósito documental	50	75	150	230
Armazém logístico	25	25	25	25
Espaço de descanso do pessoal	20	25	25	30
Superfície de programa	1.970	2.550	3.900	4.500
Superfície total construída (+30%)	2.560	3.315	5.070	5.850

Tabela 7: Distribuição dos espaços das Bibliotecas de proximidade de Redes Urbanas (m²) (Nieto & Vilagrosa, 2009:9).

Área de influência 10.000	Área de influência 20.000	Área de influência 40.000
750	1.100	1.600

Na generalidade, o plano de ação e os princípios orientadores, que definiram os padrões das diferentes zonas funcionais neste modelo biblioteconómico, foram baseados nos seguintes princípios (Nieto & Vilagrosa, 2008:9):

- Número de habitantes do Município ou da área de influência da biblioteca, no caso das bibliotecas de proximidade inseridas na rede urbana de Bibliotecas Públicas;
- Serviços a oferecer por cada área e espaço existente;
- Nome, distribuição e organização dos fundos documentais;
- Necessidades dos utilizadores e utilização que fazem dos serviços, espaços e fundos;
- Conveniências do pessoal técnico para executar o conjunto de atividades, que sustentam o serviço da biblioteca com eficácia e eficiência;
- Acessibilidade dos serviços, espaços e fundos documentais.

Pela observação dos elementos enunciados, para o progresso das Bibliotecas Públicas da Catalunha em rede, entende-se que o edifício tem de possuir espaços flexíveis, acolhedores e atrativos para responder às necessidades de um público cada vez mais heterogêneo.

No seguimento, manifesta-se a existência de premissas que contemplam a configuração destes equipamentos em quatro grandes zonas distintas, de acordo com a sua funcionalidade (Nieto & Vilagrosa, 2008:9-11):

- **Acolhimento e promoção:** zona orientada para a comunidade. Nestes espaços concentra-se a maioria das ações de promoção da leitura, de formação permanente, de autoaprendizagem, alfabetização informacional e os centros de impressão, entre outros;
- **Geral:** área dedicada a responder às necessidades formativas, informativas e de leitura aos utilizadores maiores de 12 anos;
- **Infantil:** espaço destinado ao público até aos 12 anos, numa relação próxima com a etapa da escolarização primária. Tem por finalidade satisfazer as necessidades de suporte da formação, das leituras e de desenvolvimento do processo de sociabilização das crianças. Para o efeito, prioriza as suas ações em sistemas de promoção de hábitos de leitura, competências na utilização de recursos e fontes de informação existentes na biblioteca;
- **Trabalho técnico:** locais destinados à direção e à administração da biblioteca, nos quais se desenvolvem a gestão e a operacionalização das tarefas a nível interno, que sustentam o funcionamento e a produção de serviços e produtos oferecidos no contacto direto com o utilizador.

Como resposta a estes requisitos, destaca-se a planificação dos serviços efetuada pelas Bibliotecas Públicas de Barcelona.

A organização funcional dos espaços públicos, disponibilizados pelas bibliotecas de Barcelona, é potenciada e estruturada a partir do incremento do uso da biblioteca e do crescimento das zonas sociais, dando, para o efeito, preferência a quatro fatores (Diputació Barcelona, 2009:45): 1) a taxa de utilização; 2) os tempos de permanência dos utilizadores nas zonas existentes; 3) o ambiente que vulgarmente criam e transmitem; 4) o nível de ruído existente nos diferentes espaços criados.

A partir da fusão das variantes mencionadas, determinou-se que a organização funcional dos espaços das Bibliotecas Públicas de Barcelona fosse estruturada por três zonas distintas (Idem, 2009:45):

- **Zona de permanência curta e social:** facilita a interação entre os utilizadores e a biblioteca. São zonas sociais, de encontro, que podem funcionar com o resto da biblioteca fechada. Na generalidade, são as áreas mais ruidosas da biblioteca e nas quais os utilizadores permanecem menos tempo;
- **Zona de permanência intermédia e serena:** os eixos desta zona consistem no acesso à informação, nas áreas de exposição e de armazenamento da coleção;
- **Zona de permanência longa e tranquila:** espaço de silêncio propício ao estudo, reflexão, concentração e investigação. É a zona mais afastada da área de ruído na qual, em princípio, os utilizadores permanecem maior número de horas.

A estratégia delineada significa que as bibliotecas são organizadas em função dos fluxos e hábitos dos utilizadores, de forma a constituírem-se locais que respondem às necessidades identificadas para satisfazer as conveniências e tendências da comunidade a servir. Esta

prática, implica que as componentes processuais existentes estejam alinhadas e orientadas com mecanismos de gestão que permitem analisar os elementos da envolvente e ajustá-los, sempre que possível.

Para incrementar a funcionalidade normalizada dos espaços existentes, em cada uma das tipologias das Bibliotecas Públicas municipais em rede, o modelo bibliotecário de Barcelona enfatiza os princípios orientadores que patenteiam as suas componentes processuais na gestão e operacionalização das suas atividades (Diputació Barcelona, 2009:47-48):

- **Pela Biblioteca Central:** os espaços são mais setorizados, estruturados e com requisitos rigorosos na definição e na implementação dos padrões definidos, de modo a cumprir as suas funções numa amplitude geral do Município onde está inserida. Os serviços e os recursos de informação a disponibilizar são mais amplos para as questões derivadas de necessidades de informação mais profundas e elevadas. Os espaços de formação adquirem importância vital para serem oferecidos serviços de cidade em diversas variantes das literacias de informação a todos os munícipes. O ensejo consiste no desenvolvimento de atividades, que promovam o desenvolvimento de competências e a aprendizagem ao longo da vida. Enfatiza-se que esta biblioteca integra espaços internos mais amplos e especializados para poder exercer as tarefas técnicas internas da biblioteca com o propósito de proporcionar o trabalho em rede. A existência de pessoal da rede que serve de base para a biblioteca central, a centralização de processos e o incremento de serviços em linha fazem com que os espaços adquiram maior relevância;
- **Pelas Bibliotecas de Proximidade:** a concretização dos espaços é determinada pelas necessidades de serviço da sua área de influência, assumindo uma dimensão comunitária e locais de eventos. As normas estabelecem, por conseguinte, a superfície mínima para a constituição de equipamentos em função do número de habitantes da área de influência, mas não determinam requisitos específicos para as distintas zonas que têm de contemplar. A concretização da organização dos espaços está dependente dos processos de programação a executar, para responder às necessidades mais imediatas da comunidade a servir. Para o efeito, é importante que todas as bibliotecas de proximidade possuam um espaço polivalente com uma capacidade mínima de 50 pessoas e espaços de formação. Como complemento, é essencial que todos os espaços sejam confortáveis e informais, de modo a permitir a consulta de informação de forma ágil e garantir uma inter-relação entre os seus utilizadores.

O modelo delineado para a Rede Urbana de Bibliotecas Públicas da Catalunha determina, em suma, a existência de processos apoiados em padrões standardizados. A finalidade consiste na assunção de um sistema bibliotecário coerente e sustentado, nesta região, orientado em função das necessidades das pessoas. Como consequência, destacam-se os seguintes princípios na organização funcional dos espaços: definição de normas para cada uma das tipologias de bibliotecas definidas (Central e Proximidade); determinação de critérios para quantificar, em m², as áreas a implementar; determinação de zonas específicas para cada área de trabalho, quer para o público, quer para os colaboradores; conceção de espaços em conformidade com os fluxos dos utilizadores.

d) **Padrões definidos para a Rede Nacional de Leitura Pública Portuguesa**

Tabela 8: Critérios normalizados recomendados no programa tipo da DGLAB sobre as infraestruturas a incorporar nas Bibliotecas Municipais (Portugal.DGLAB, 2009:15-17).

	BM1 Concelhos c/Hab. < 20.000		BM2 Concelhos c/Hab. <20.000 e 50.000>		BM3 Concelhos c/Hab.> 50.000	
Infraestruturas	M ²	Lugares sentados	M2	Lugares sentados	M ²	Lugares sentados
SERVIÇO PÚBLICO (TOTAL)	575	157	1.005	252	1.430	364
Átrio. Balcão (amovível =< 1,10m)	60	2	120	2	150	2
SECÇÃO ADULTOS (TOTAL)	240	45	430	75	650	107
Empréstimo	--	6	--	12	--	16
Consulta local e referência	--	30	--	50	--	60
Periódicos	--	6	--	8	--	12
Autoformação	--	2	--	3	--	5
Sala de trabalho (Facultativo)	--	--	--	--	--	12
Atendimento	--	1	--	2	--	2
SECÇÃO INFANTIL	170	50	290	75	400	135
Empréstimo e consulta local	--	24	--	44	--	75
Espaço para os mais pequenos	--	--	--	--	--	--
Área de animação	--	25	30	30	30	30
Arrumos	--	--	5	--	5	--
Atelier de expressão	--	--	--	--	--	30
Atendimento	--	1	--	1	2	--
Sala Polivalente	60	60	115	100	120	120
Arrumos	10	--	15	--	20	--
Sanitários	35	--	50	--	70	--
SERVIÇO INTERNO (TOTAL)	177	10 / 11	340	17 / 18	470	25 / 26
Gabinets / áreas de trabalho	70	7	130	13	200	20
Sala reuniões	15	--	20	--	20	--
Sala de pessoal	--	--	10	--	10	--
Receção e manutenção de doc.	20	1/2	30	2/3	40	¾
Depósito de doc. (Central)	40	1	110	1	150	1
Sanitários do pessoal	12	--	15	--	20	--
Sala de informática	10	1	10	1	10	1
Arrumos	10	--	15	--	20	--
TOTAIS	752	168/169	1.345	269/270	1.900	389/390

O programa de apoio às Bibliotecas Públicas, definido pela DGLAB (Portugal. DGLAB, 2009), releva a importância das infraestruturas no progresso e impacto destes equipamentos.

Nesta conjectura, os princípios orientadores recomendados são equivalentes aos determinados pelas diretrizes da IFLA, destacando-se os seguintes elementos (Portugal. DGLAB, 2009:4-5):

- **Arquitetura:** têm de ser consideradas elementos estruturantes do tecido urbano em que estão inseridas e deter uma imagem de destaque ao nível arquitetónico, seja uma construção de raiz ou uma adaptação dum edifício existente;

- **Localização:** a sua construção deve ser inserida nos locais frequentados pela população, constituindo-se como um elemento de vitalidade da zona urbana, não só pela prepotência arquitetónica do edifício em que está implementada mas, também, pelo papel social, cultural, económico e de lazer prestado à comunidade a servir;
- **Dimensões:** deve estar inserida em edifícios que possuam áreas e funcionalidades que permitam o cumprimento da missão e dos objetivos de uma Biblioteca Pública. Neste âmbito, admite-se a instalação em edifícios existentes desde que considerados de valor patrimonial e que correspondam às exigências das áreas e funcionalidades recomendadas.

Na generalidade e a fim de garantir que as Bibliotecas Públicas, integradas na rede nacional, estejam incorporadas em edifícios adequados para gerirem e operacionalizarem as suas atividades, são recomendados critérios normalizados mínimos (*vide* Tabela 8).

Apesar de variarem em função da tipologia de biblioteca, recomenda-se, como padrão, que a área de cada um dos gabinetes de trabalho não seja inferior a 15m² (Portugal. DGLAB, 2009:10).

Os princípios normalizados recomendados pela DGLAB ilustram que o programa circunscreve os espaços a implementar nas Bibliotecas Públicas. Cabe ao responsável de cada biblioteca dinamizar e organizar, dentro dos parâmetros definidos, os espaços das secções públicas à medida das necessidades identificadas pela comunidade servida. Em termos específicos, torna-se evidente que as dimensões da biblioteca determinam a complexidade do número de valências e especificidades a integrar em cada equipamento. A título demonstrativo, refira-se que apenas a BM3 possui a possibilidade de ver incorporada uma sala de trabalho na secção de adultos e que a BM1 é a única tipologia sem uma Sala de pessoal. Todavia, é na secção infantil, que se torna mais evidente o aumento de funções e de espaços nas distintas tipologias de bibliotecas. Esta evidência é ilustrada pela ausência de um espaço orientado para os mais pequenos, conforme discriminado nas restantes bibliotecas-tipo. Por fim, evidencia-se que a BM3 é a única tipologia com uma área dedicada ao Ateliê de expressão. As acessibilidades adequadas aos distintos públicos consistem num requisito fundamental na organização da biblioteca, independentemente da sua tipologia, de modo a focar-se a necessidade de todos os projetos respeitarem as deliberações inscritas no Decreto-lei n.º 163/2006, de 8 de agosto, relativas às pessoas portadoras de deficiência (Portugal. DGLAB, 2009:5).

2.3.3 Recursos Humanos

O funcionamento eficaz e eficiente dos serviços prestados pelas Bibliotecas Públicas depende da qualidade e da quantidade de recursos humanos afetos às atividades existentes em cada sistema bibliotecário. A eficácia deste processo depende da conceção de um conjunto de princípios que se transforma na base da excelência do modelo biblioteconómico a implementar, destacando-se: a definição do perfil e das competências necessárias para a execução das tarefas a desempenhar; a seleção dos colaboradores a integrar a equipa de trabalho; a motivação e a liderança; o desenvolvimento das competências das pessoas; o ajuste de dinâmicas e processos às necessidades identificadas, no ambiente interno e externo; a organização e o alinhamento de todos os processos a executar em equipa, de forma estruturada; entre outros.

A gestão estratégica dos recursos humanos deve assim ser suportada num conjunto de princípios normalizados que permitam dotar as Bibliotecas Públicas das pessoas apropriadas à consecução dos objetivos organizacionais. A administração deste processo torna-se, por isso, uma condição essencial do êxito de qualquer Biblioteca Pública.

a) Diretrizes recomendadas pela IFLA

As *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013), ao sublinharem a importância vital dos recursos humanos para o sucesso destes estabelecimentos, destacam a importância de vários princípios elementares inerentes aos mesmos, tais como: perfil, formação, motivação e qualificação.

Tabela 9: Requisitos recomendados pela IFLA para o quadro do pessoal a integrar nas Bibliotecas Públicas (IFLA, 2013:67-69).

Indicadores	Observações:
Competências do pessoal da biblioteca	<p>Capacidade de: compreender necessidades dos utilizadores, comunicar de forma positiva com as pessoas; cooperar com indivíduos e grupos; compreender os princípios dos serviços públicos; trabalhar em equipa; adaptar e ajustar serviços às conveniências da comunidade.</p> <p>Conhecimentos de: materiais que formam a coleção da biblioteca; recursos e ferramentas que potenciem o acesso à informação; tecnologias de informação e comunicação à medida que se alteram.</p> <p>Competências para: planeamento organizacional e flexibilidade para identificar e implementar mudanças face a novas situações; fomentar trabalho em equipa.</p>
Qualificação	Bibliotecários são pessoal com formação especializada ao nível da licenciatura, pós-graduação, mestrado ou doutoramento.
Atividades a desenvolver por categoria profissional	<p>Bibliotecários: Planear, organizar, implementar, gerir e avaliar serviços e sistemas de bibliotecas e informação. Esta pluralidade e diversidade de funções, a fim de satisfazer as necessidades dos utilizadores, inclui atividades relacionadas com: desenvolvimento das coleções, estruturação de recursos de informação com a definição de critérios, orientação e encaminhamento ao utilizador, promoção dos serviços da biblioteca, formação contínua, avaliação e monitorização dos serviços e sistemas de biblioteca e aferição do seu desempenho, realização de eventos que visem a promoção e disseminação dos livros, promoção das literacias de informação, formação dos utilizadores entre outras.</p> <p>Pessoal auxiliar: supervisão do pessoal não profissional; elaboração de escalas de serviço; operacionalização de funções técnicas ou de atendimento ao público; manutenção do edifício e instalações.</p> <p>Assistentes de biblioteca: atividades relacionadas com empréstimo, arrumação de documentos, processamento bibliográfico, apoio administrativo, acolhimento e apoio aos utilizadores, realização de atividades orientadas para o público infantil, juvenil, adulto e sénior.</p> <p>Pessoal especializado: as bibliotecas com maiores dimensões devem possuir pessoal especializado em várias áreas do saber, para gestão e operacionalização de atividades relacionadas com funções específicas destacando-se, por exemplo, a necessidade de incluir gestores de sistemas de informação, informáticos, <i>marketing</i>, pessoal na área administrativa, entre outros.</p> <p>Pessoal de apoio: inclui vigilantes, motoristas e funcionários de limpeza.</p>

O perfil dos recursos humanos a integrar na Biblioteca Pública, (*vide* Tabela 9) impõe pessoal com (IFLA, 2013:67): competências ajustadas ao desempenho das suas funções; formação contínua para mantê-los atualizados na utilização dos recursos da biblioteca; atividades a desempenhar bem definidas, em função da sua categoria profissional.

A Tabela 9, desenvolvida para sintetizar as recomendações da IFLA (2013:67-69) sobre a qualificação e o perfil das pessoas a ingressar nas Bibliotecas Públicas, reflete vários elementos: a diversificação de competências que os profissionais da informação devem

possuir para cumprirem com o seu papel; a necessidade de os bibliotecários possuírem a qualificação adequada no desempenho das suas funções; a segmentação de tarefas, em função da carreira profissional de cada colaborador.

Na constituição do mapa do pessoal da Biblioteca Pública distinguem-se, ainda, duas componentes estratégicas. Em primeiro lugar, é recomendado que o mapa de pessoal integre membros que reflitam a comunidade servida para facilitar a interação entre as partes (IFLA, 2013:69). Por último, no que concerne à gestão de uma Biblioteca Pública, apesar de ser destacada a acuidade de todas as bibliotecas serem supervisionadas por bibliotecários, sublinhe-se que, nas de dimensões menores, com horários mais reduzidos, não ser necessária a presença permanente de um profissional qualificado, apesar das atividades estarem sempre dependentes da sua monitorização (IFLA, 2013:70).

As *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) são extensíveis à quantificação dos recursos humanos a integrar numa Biblioteca Pública. Neste âmbito, estas não são objetivas, em função dos fatores subjacentes a essa decisão. As diretrizes da IFLA recomendam que o número de trabalhadores necessários numa biblioteca, por depender de princípios que envolvem o seu modelo, as dimensões do edifício, o número de serviços a desenvolver, o grau de utilização dos serviços, deve ser alicerçado em critérios de equidade entre bibliotecas com a mesma dimensão e características análogas, dentro do mesmo sistema (IFLA, 2013:70). Na continuidade, é evidenciada como referência a Biblioteca Pública do Ontário, que determina como algoritmo, para definir o seu quadro de pessoal, um colaborador por cada 2.000 habitantes (IFLA, 2013:101).

Na fase de consolidação do mapa de pessoal, urge a necessidade de se implementarem metodologias que garantam a gestão e a operacionalização das tarefas com um grau de qualidade elevado, através da formação e da motivação.

A formação contínua constitui, neste contexto, um elemento de tal modo fundamental nas atividades de uma Biblioteca Pública, que se deve garantir um programa planificado e permanente direcionado para todas as categorias que integram o mapa de pessoal da biblioteca no âmbito das funções a desempenhar (IFLA, 2013:70). Neste contexto, recomenda-se que seja integrada uma rubrica no orçamento das bibliotecas destinada à formação com um montante que represente entre 0,5% e 1% do total das despesas estimadas anualmente, para garantir o progresso das atividades destes sistemas, mesmo em momentos de redução financeira (IFLA, 2013:70). Sugere-se, ainda, em bibliotecas com dimensões maiores, a criação de um processo específico para planear e operacionalizar o programa de formação (IFLA, 2013:70).

Por fim, destaca-se, neste processo de gestão dos recursos humanos, o fator motivacional como elemento chave para manter a equipa equilibrada e estimulada no desempenho das suas funções. Nesta conjuntura, salienta-se a importância de se conferir aos recursos humanos oportunidades de evolução na carreira, uma avaliação do seu desempenho e orientação para que possa melhorar as suas competências, boas condições de trabalho expressas em salários competitivos e compensadores, comparativamente a profissões similares na sociedade (IFLA, 2013:71).

Em suma, entende-se que o mapa de pessoal é um processo crítico e que, por isso, tenha de ser consubstanciado em princípios que sustentem as tomadas de decisão orientadas para a eficácia e a eficiência do cumprimento dos objetivos estratégicos organizacionais.

b) Padrões recomendados pela INTAMEL

No que concerne às diretrizes recomendadas pela INTAMEL para afetação dos recursos humanos, enfatiza-se a recomendação dos seguintes padrões (Ajuntament de Barcelona, 1998:40-41) (*vide* Tabela 10):

Tabela 10: Recomendações para afetação de Recursos Humanos nas Bibliotecas Públicas pela INTAMEL.

Indicadores		Bibliotecas de distrito	Bibliotecas de bairro
População a servir		> 100.000 hab	15.000 hab
Recursos humanos	Número de Diretores	1	0
	Número de Coordenadores / Bibliotecas de bairro	1	0
	Número de Coordenadores / Serviços	1	0
	Número de Bibliotecários	3	2
	Número de Auxiliares	3	2

A existência de princípios orientadores na atribuição de pessoas define rigor e coerência na constituição das equipas permitindo, de modo uniforme, dotar as Bibliotecas Públicas enquadradas neste modelo biblioteconómico com elementos de forma lógica e equilibrada.

c) Padrões definidos para o sistema bibliotecário das Bibliotecas Públicas de Catalunha em rede

Nieto e Vilagrosa (2008:13) manifestam que as equipas profissionais são a componente com o valor capital preferencial na gestão dos serviços bibliotecários, ao representar 57,26% do orçamento total anual na Catalunha em 2006.

Em consequência, o modelo biblioteconómico para as Bibliotecas Públicas Municipais da Catalunha em rede define um conjunto de premissas rigorosas no estabelecimento do quadro do pessoal profissional.

Não obstante, cada Município determina a política do quadro do pessoal em função das características das diferentes bibliotecas da rede local, importando realçar os princípios basilares que todas as Bibliotecas Públicas Municipais da Catalunha têm de aplicar na gestão e operacionalização da componente processual dos recursos humanos (Diputació Barcelona, 2009:55):

- Definir um modelo de gestão para as competências: a finalidade consiste em criar um quadro de recursos humanos, não só qualificado, mas, também, com características pessoais que se adequem ao local de trabalho;
- Criar perfis de acordo com as funções a desempenhar e as características de cada Biblioteca Pública Municipal: o conceito operatório de rede possibilita a estruturação de uma equipa integrada de pessoas com perfis e competências distintos e complementares;

- Promover equipas mais interdisciplinares e flexíveis: a estratégia consiste em poder dispor de recursos vinculativos a determinados serviços ou segmentos da população;
- Desenvolver sistemas de seleção flexíveis, que se adequem à gestão por competências: fomentando ações que permitam valorizar os candidatos segundo as capacidades implícitas ao desenvolvimento das tarefas necessárias no seu local de trabalho e não exclusivamente ao grau académico obtido ou tempo de trabalho na administração pública;
- Impulsionar ações de formação permanente: os recursos humanos têm de ser inseridos em planos de formação, que permitam uma melhoria contínua das suas competências, de acordo com os perfis e as tarefas a desempenhar ou a operacionalizar;
- Estabelecer e reconhecer a figura de um diretor.

A etapa seguinte, consiste na formulação de princípios normativos para definir os fatores que sustentam a constituição de cada equipa de profissionais em termos de quantidade e perfis. Neste processo, os fatores subjacentes a estas tomadas de decisão são (Diputació Barcelona, 2009:56): número de habitantes e características socioculturais da população a servir; número e características físicas dos equipamentos que formam a rede de bibliotecas locais; características e volume dos serviços a oferecer pela biblioteca; horas de serviço disponibilizadas ao público; taxa de utilização dos serviços.

Com base nestes pressupostos, e a fim de tornar a alocação dos recursos humanos homogênea em termos de qualidade e quantidade, são delimitados requisitos mínimos estandardizados para determinar o quadro do pessoal a afetar a cada biblioteca (*vide* Tabela 11 e 12):

Tabela 11: Recursos Humanos mínimos nas Bibliotecas Centrais (Nieto & Vilagrosa, 2008:15)

	30.000 Hab.	50.000 Hab.	100.000 Hab.	200.000 Hab.
Total de recursos humanos	10 – 12	13 - 16	19 - 22	21 - 25
Diretor Bibliotecário	1	1	1	1
Subdiretor bibliotecário	0 - 1	0 - 1	0 - 1	0 - 1
Bibliotecários	2	2 - 3	4 - 5	5 - 6
Técnicos auxiliares	6 - 8	8 - 9	10 - 12	11 -13
Técnicos auxiliares administrativos	---	0 -1	1	1
Ajudantes de serviço	1	2	2	2 - 3

Tabela 12: Recursos Humanos mínimos nas Bibliotecas de Proximidade (Nieto & Vilagrosa, 2008:15)

	10.000 Hab.	20.000 Hab.	40.000 Hab.
Total de recursos humanos	4 - 5	5 – 7	7 - 9
Diretor Bibliotecário	1	1	1
Bibliotecários	---	0 - 1	1
Técnicos auxiliares	3	4	4 - 6
Ajudantes de serviço	0 - 1	0 - 1	1

A Biblioteca Central possui o maior número de pessoas e de categorias profissionais. Esta situação justifica-se, uma vez que cabe a esta biblioteca consolidar o sistema de rede de bibliotecas do Município através da centralização de processos, que permite a especialização de locais de trabalho e dar resposta às tarefas técnicas operacionalizadas pelos profissionais de

informação, afetos a determinados serviços, processos e áreas de conhecimento (Diputació Barcelona, 2009:57). Destaca-se que os recursos humanos afetos às bibliotecas de proximidade têm de ser mais polivalentes e possuir competências específicas em função dos serviços a desenvolver, de acordo com as necessidades da comunidade local (Diputació Barcelona, 2009: 58).

Tabela 13: Recursos Humanos da rede para as redes urbanas (Diputació Barcelona, 2009:59).

	30.000 Hab.	50.000 Hab.	100.000 Hab.	200.000 Hab.
Total de recursos humanos	0 - 1	1 - 2	2 - 4	4 - 5
Bibliotecários itinerantes	---	---	---	0 - 1
Técnicos auxiliares itinerantes	---	0 - 1	1	1 - 2
Técnicos auxiliares informáticos	0 - 1	1	1 - 2	2
Técnicos socioculturais	---	---	0 - 1	1

Em todos os sistemas de bibliotecas em rede é necessária a existência de recursos humanos que suportem o funcionamento da globalidade dos equipamentos neles inseridos (Diputació Barcelona, 2009:59). A Tabela 13 demonstra a existência de uma *task force* de recursos humanos, cujo objetivo consiste em reforçar as equipas de trabalho afetas a cada biblioteca inserida na rede local, sempre que necessário, nomeadamente, para colmatar ausências não programadas do pessoal existente e apoiar atividades projetadas no âmbito da rede.

Refira-se que o funcionamento de um sistema bibliotecário em rede, no mesmo Município, implica um alinhamento de processos orientados pela mesma missão, valores, objetivos, indicadores e metas. Independentemente do local de trabalho a que está afeto, cada elemento não está circunscrito ao equipamento em que está a desempenhar funções. Na verdade, a soma de todas as ações operacionalizadas por cada pessoa, de forma integrada, constitui a força e a sustentação do negócio das bibliotecas em rede. Ao invés, a gestão e a execução das tarefas de forma individual promove modelos isolados dentro de um sistema que se quer uno, determinando a sua fraqueza e falta de credibilidade.

Em síntese, a definição de requisitos técnicos normalizados para a gestão do processo de Recursos Humanos integra mecanismos de qualidade no sistema bibliotecário das redes urbanas de Catalunha, suportados por (Nieto & Vilagrosa, 2008:14): correta dimensão dos locais de trabalho existentes; formação permanente e de forma relevante em aspetos motivacionais, de modo a atingir-se o desejável êxito; definição de perfis de acordo com as funções e as características das bibliotecas a desenvolver dentro da rede de cada Município; categorias profissionais necessárias para garantir o funcionamento das bibliotecas.

São elementos de apoio às tomadas de decisão, que incrementam nas Bibliotecas Públicas de Catalunha padrões nos serviços oferecidos à comunidade e elementos que consolidam o seu êxito e impacto.

d) Padrões definidos para a Rede Nacional de Leitura Pública Portuguesa

Segundo a DGLAB (Portugal. DGLAB, 2009:13), a prestação dos serviços à comunidade exige a incorporação de pessoas em quantidade suficiente e com a formação adequada à execução eficaz das atividades existentes.

A fim de normalizar o número de pessoas a afetar em cada biblioteca, a DGLAB (Portugal. DGLAB, 2009:15-17) recomenda critérios mínimos, adaptados a cada programa tipo (vide Tabela 14):

Tabela 14: Critérios normalizados recomendados pela DGLAB para afetação de recursos humanos nas Bibliotecas Públicas, de acordo com a sua tipologia (Portugal. DGLAB, 2009:15-17)

	BM1 Concelhos c/Hab. < 20.000	BM2 Concelhos c/Hab. <20.000 e 50.000>	BM3 Concelhos c/Hab.> 50.000
Total de colaboradores	10	18	26
Técnicos superiores (com formação específica na área de bibliotecas)	1	2	3
Assistentes técnicos (com formação específica na área de bibliotecas)	4	8	12
Outros	5	8	11

Considerando a existência de polos e de bibliotecas itinerantes, numa filosofia de rede concelhia, a DGLAB (Portugal. DGLAB, 2009:14) recomenda a integração mínima no quadro do pessoal destes equipamentos específicos de um Assistente Técnico, com formação na área das bibliotecas e documentação, juntamente com um outro técnico para apoiar as tarefas a desempenhar

Na determinação dos requisitos mínimos recomendados pela DGLAB (Portugal. DGLAB, 2009), enfatiza-se a incorporação de pessoas com formação específica na área de bibliotecas. Esta realidade denota a importância de as bibliotecas possuírem nas suas equipas pessoas com conhecimentos especializados na área do negócio a desenvolver. Em termos gerais, os termos enunciados proporcionam a otimização dos recursos humanos a integrar nas Bibliotecas Públicas portuguesas, com critérios normalizados.

Cabe ao responsável pelos recursos humanos constituir uma equipa eficiente, eficaz, heterogénea, coesa e equilibrada que, de forma alinhada e integrada, execute as atividades a desenvolver, orientadas para a comunidade a servir.

2.3.4 Fundos bibliográficos

O *core business* das Bibliotecas Públicas é a coleção. Todos os processos existentes nas bibliotecas têm como fio condutor o desenvolvimento do fundo bibliográfico ajustado à comunidade a servir. Contudo, as Bibliotecas Públicas não podem constituir-se como depósitos. Numa sociedade confrontada com excesso de oferta de recursos e ferramentas de informação, as Bibliotecas Públicas desempenham condição essencial na gestão dos processos que fomentam a sua organização, o acesso e a disseminação, à medida das necessidades das comunidades locais. A normalização dos critérios das atividades, que visam a constituição e desenvolvimento da coleção nas Bibliotecas Públicas, é crucial para dotar estes equipamentos de recursos ajustados à sua missão.

a) Diretrizes recomendadas pela IFLA

As Bibliotecas Públicas, na concretização das suas missões, têm de disponibilizar recursos de informação que reflitam as necessidades e os interesses da população local e da diversidade da sociedade (IFLA, 2013:57). Para o efeito, devem: proporcionar o acesso a todo o tipo de suportes documentais⁷, congregando os formatos tradicionais com os tecnológicos; abranger uma ampla variedade de fundos bibliográficos em quantidade suficiente para satisfazer as conveniências de informação da comunidade; proporcionar o acesso e a incorporação da informação de forma isenta, sem qualquer censura política, ideológica, religiosa e outras (Idem, 2013:57).

Na concretização destes pressupostos as diretrizes da IFLA (2013) efetuam recomendações que devem ser encaradas como objetivos e estratégias a cumprir pelas Bibliotecas Públicas no desenvolvimento das suas coleções. A Tabela 15 demonstra as orientações da IFLA para as Bibliotecas Públicas (2013:61):

Tabela 15: Normas para coleções referenciadas pela IFLA (2013:61).

	Padrões de Referência		
	IFLA	Queensland (Austrália)	Flórida (EUA)
Número de documentos que uma biblioteca deverá disponibilizar após consolidar a sua coleção	2 a 3 itens per capita. Nota: esta referência poderá diminuir se a população a servir for superior a 1000.000.	3 itens <i>per capita</i> para populações abaixo de 50 000 habitantes. 2-3 para populações acima de 50 000 habitantes.	mínimo de 3 itens <i>per capita</i> para populações abaixo de 25 000 habitantes. 2 itens <i>per capita</i> para populações acima de 25 000.

Não obstante, a constituição da coleção não é um processo estanque, executado no sentido de alocar o número de máximo de documentos definidos para cada biblioteca no momento da sua inauguração. Pelo contrário, o desenvolvimento de uma coleção é feito de forma gradual e com grande dinâmica, passando pelas seguintes fases (IFLA, 2013:61-63):

- **Criação:** a constituição inicial da coleção de uma biblioteca deve integrar o número de documentos básicos necessários, em formato impresso e digital, para satisfazer a comunidade local, recorrendo, sempre que necessário, ao serviço de empréstimo interbibliotecas para colmatar a carência de títulos ou temáticas;
- **Consolidação:** caracteriza pelo aumento do fundo bibliográfico em termos da sua dimensão, variedade e profundidade de acordo com as necessidades identificadas para satisfazer as comunidades locais;
- **Estabilidade:** a constituição da coleção em termos de quantidade, profundidade e variedade é efetuada de modo com os hábitos e conveniências das comunidades locais;

⁷ Exemplos: livros encadernados, brochados e eletrónicos; panfletos e publicações efémeras; jornais e outras; publicações periódicas, incluindo recortes de imprensa, impressos ou digitais; informação digital através da Internet; bases de dados online; programas informáticos; microformas; cassetes de áudio e discos compactos (CD), incluindo formatos descarregáveis; discos versáteis digitais (DVD), incluindo formatos descarregáveis; cassetes de vídeo; materiais em caracteres grandes materiais em Braille livros sonoros e gravações, incluindo formatos descarregáveis; MP3; arte e cartazes. (IFLA, 2013:59).

- **Criação de conteúdos:** os serviços das Bibliotecas Públicas deverão fomentar o desenvolvimento de conteúdos e de preservação dos recursos da comunidade. Este processo engloba, quer a produção de material impresso mediante a publicação de folhetos informativos, quer a disseminação de informação na internet, que sirva de orientação e apoio à comunidade nas suas áreas de interesse.

A componente processual da gestão da coleção integra outras variantes determinantes no desenvolvimento e na consolidação do fundo bibliográfico. No âmbito desta investigação destacam-se os princípios definidos para gerir os fundos bibliográficos mais antigos ou menos utilizados pelo seu valor patrimonial e/ou sentimental.

A fim de economizar e prever estes cenários, as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* recomendam que as Bibliotecas Públicas mantenham fundos bibliográficos menos recentes ou com uma taxa de utilização menos elevada, desde que (2013:61): tenham uso corrente ou futuro, não sendo possível serem substituídos ou encontrados em outros suportes; excluam todos os materiais que contenham informação desatualizada ou que se encontrem deteriorados; considerem a cooperação com outras bibliotecas, a fim de colmatar carências de assuntos e de títulos; considerem a incorporação de conteúdos eletrónicos, substituindo os documentos existentes.

Por conseguinte, no seguimento dos reptos enunciados, entende-se que as tomadas de decisão não poderão comprometer a taxa de crescimento e de renovação das Bibliotecas Públicas. Caso contrário, a taxa de ocupação destes sistemas atinge o seu limite com um fundo bibliográfico estanque, que não satisfaz as necessidades da comunidade e não permite a aquisição documental recomendada.

Em termos gerais, averigua-se, assim, que a qualidade dos fundos bibliográficos constituídos e desenvolvidos nas Bibliotecas Públicas somente é atingida mediante a existência de critérios que permitam o crescimento equilibrado e sustentado da coleção, através das taxas de eliminação e de aquisição de documentos (IFLA, 2013:62).

Para apoiar a gestão destes processos, as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) recomendam padrões normativos.

Quanto à taxa de aquisição documental anual, as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) recomendam que os critérios tenham por base o número de habitantes existentes na área de ação da biblioteca, apoiando o estabelecimento desta prática com os requisitos adotados pela Biblioteca Pública de Queensland (2013:63) (*vide* Tabela 16):

Tabela 16: Taxa de aquisição de itens: padrões de referência.

Padrões de referência	População	Aquisições anuais <i>per capita</i>	Aquisições anuais por 1000 habitantes
IFLA	Abaixo de 25 000	0,25	250
	Entre 25 000 e 50 000	0,225	225
	Acima dos 50 000	0,20	200
Queensland	Abaixo de 25 000	0,3	300
	Entre 25 000 e 100 000	0,25	250
	Acima dos 100 000	0,2	200

Acrescente-se que, para Bibliotecas de pequenas dimensões, em que se inserem as Bibliotecas itinerantes, os padrões recomendados na Tabela 16 não são aplicados, por limitações de espaço.

Nestes casos, segundo as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013:63) as taxas de aquisição, de renovação e de troca devem ser sustentadas na ordem de 100% ou mais por ano, realçando-se que os critérios orientadores neste particular baseiam-se no tamanho da coleção e não no tamanho da população servida, conforme destacado (*vide* Tabela 15).

No que concerne à taxa de eliminação da coleção, as diretrizes da IFLA não determinam padrões específicos. Todavia, enfatiza-se os princípios definidos pelas Bibliotecas Públicas da Flórida, Estados Unidos da América, que recomendam uma taxa de eliminação documental mínima anual de 5% relativamente ao número total de itens existentes, salientando que anualmente o valor da taxa suba até que se atinja o tamanho pretendido para o total da coleção nas bibliotecas (IFLA, 2013:63).

Em suma, o estabelecimento e desenvolvimento de uma coleção numa Biblioteca Pública apresenta características que a coloca num processo de permanente transformação. Numa sociedade em constante mudança, e influenciada pelas tendências do mercado, as Bibliotecas Públicas, para assumirem um lugar proativo na sociedade, têm de promover uma gestão da coleção que: permita o crescimento e a renovação do fundo bibliográfico existente; corresponda às necessidades da comunidade servida; abranja as temáticas e os suportes atuais, de acordo com os interesses pessoais e profissionais dos potenciais e reais utilizadores.

b) Diretrizes recomendadas pela INTAMEL

A INTAMEL respeita a maioria dos padrões propostos pela IFLA, no que concerne às características dos fundos de uma biblioteca. A abordagem que determina a distribuição dos fundos bibliográficos nas duas tipologias de bibliotecas existentes tem, como algoritmo, o número de habitantes. Para ilustrar os requisitos mínimos recomendados por esta Associação, compilou-se os elementos standardizados (*vide* Tabela 17):

Tabela 17: Padrões recomendados pela INTAMEL para a constituição de uma coleção (Ajuntament de Barcelona, 1998:41).

Indicadores		Bibliotecas de distrito	Bibliotecas de bairro
População a servir		> 100.000 hab	15.000 hab
Fundos bibliográficos a alocar	Número total de documentos.	0,5 vol / hab (mínimo 60.000)	1 vol. / hab.
	Taxa de aquisições.	15% / ano sobre o total de documentos existentes.	-----
	Número de obras de referência a integrar.	8% / ano sobre o total de documentos existentes.	-----

Nas cidades com um número de habitantes superior a um milhão, a INTAMEL recomenda uma dotação documental de 1,8 documentos por habitante, repartida da seguinte maneira (Ajuntament de Barcelona, 1998:41):

- Biblioteca central urbana: 0,30 vol./ hab.;
- Biblioteca de distrito: 0,50 vol./ hab.;
- Biblioteca de bairro: 1 vol./ hab..

Neste modelo, recomendado para áreas urbanas com uma forte densidade populacional, o algoritmo que sustenta as tomadas de decisão sobre a constituição da coleção assenta, sobretudo, no número de habitantes existentes. No que concerne ao desenvolvimento da coleção, deteta-se que a fórmula sugerida está circunscrita a uma percentagem mínima sobre o total da coleção existente. Neste âmbito, as linhas de orientação sobre a evolução e consolidação da coleção revelam que os padrões definidos abrangem apenas as bibliotecas de distrito.

c) Padrões definidos para o sistema bibliotecário das Bibliotecas Públicas da Catalunha em rede

A coleção da Biblioteca Pública Municipal, neste modelo, é definida como o conjunto de recursos de informação em qualquer suporte que as bibliotecas colocam à disposição dos cidadãos de maneira física e em linha, para satisfazer as necessidades de informação, formação, cultura e leitura (Nieto & Vilagrosa, 2008:6).

Para fomentar os índices de documentos por habitante das Bibliotecas Públicas da Catalunha, aproximando os princípios normalizados aos recomendados pelas diretrizes da IFLA para as Bibliotecas Públicas, este modelo biblioteconómico considerou imprescindível o estabelecimento de rácios que permitissem calcular o número de exemplares das coleções pelo número de habitantes dos Municípios (Nieto & Vilagrosa, 2008:6).

Neste sentido, na constituição de princípios normativos para a distribuição da coleção procedeu-se, em primeiro lugar, a uma distribuição da coleção em três segmentos para manter um equilíbrio funcional entre materiais e suportes, conforme se apresenta (Nieto & Vilagrosa, 2008:6):

- **Conhecimento:** documentos em qualquer suporte que abranjam as distintas áreas do saber e integrem obras de referência;
- **Ficção:** literatura com oferta dos diversos géneros literários (poesia, romance, romance histórico, teatro, crónicas, banda desenhada, entre outros);
- **Música e imagem:** música, cinema e videojogos.

Efetuada a distribuição, procedeu-se à criação das normas, para a distribuição equilibrada dos fundos documentais na biblioteca central e biblioteca de proximidade inseridas nas redes urbanas (*vide* Tabela 18 e 19):

Tabela 18: Distribuição de fundos das bibliotecas centrais das redes urbanas (Nieto & Vilagrosa, 2008:7).

	30.000 Hab.	50.000 Hab.	100.000 Hab.	200.000 Hab.
Número de documentos / hab.	2	2	2	1,5
Ritmo anual de aquisição de documentos / hab.	0,2	0,2	0,2	0,2
Fundos gerais totais	36.000	49.200	84.000	10.800
Conhecimento	19.800	27.050	48.750	58.500
Ficção	9.000	12.300	20.150	24.200
Música e imagem	7.200	9.850	15.100	18.100
Fundos infantis totais	9.000	10.800	16.000	19.200
Conhecimento	3.250	4.100	6.400	7.900
Ficção	4.500	5.400	8.000	9.600
Música e imagem	1.250	1.300	1.600	1.700
Fundos totais	45.000	60.000	100.000	120.000
Títulos de jornais e revistas	180	200	240	260

Tabela 19: Distribuição de fundos das bibliotecas de proximidade das redes urbanas (Nieto & Vilagrosa, 2008:8).

	Área de influência 10.000 hab.	Área de influência 40.000 hab.	Área de influência 200.000 hab.
Fundo documental de livre acesso	15.000	25.200	40.000

Não obstante os critérios definidos nas tabelas enunciadas, o modelo organizacional das Bibliotecas da Catalunha recomenda que o fundo documental inicial de um equipamento deve representar, pelo menos, 60 % do total de documentos que deverá possuir (Nieto & Vilagrosa, 2008:7). A fase do desenvolvimento e a consolidação da coleção devem ser efetuados à medida que se vão implementando serviços e se verifique o aumento da taxa de utilização da biblioteca mediante a incorporação de novos materiais e a eliminação de documentos obsoletos (Idem, 2008:7). A dinâmica correta de uma coleção é constante, integrando práticas de desbaste, abate, bem como a aquisição de fundos bibliográficos; implica que a renovação completa de uma coleção seja efetuada a cada 10 anos (Idem, 2008:7).

No que concerne às publicações em série, Nieto e Vilagrosa (2008:8) revelam que o fundo mínimo para populações com mais de 30.000 habitantes é de 225 títulos e que se incrementa 3 títulos por cada 2.500 habitantes; da mesma forma que, para o resto do fundo, o número de títulos para as bibliotecas centrais deve representar entre 75% do fundo total das redes mais pequenas e 40% das redes maiores.

Para ilustrar a aplicação funcional destes critérios, na organização dos fundos documentais enuncia-se, sinteticamente, os pressupostos orientadores adotados pelo modelo de Bibliotecas Públicas Municipais de Barcelona.

Desde logo, sublinha-se que as premissas para a constituição e o desenvolvimento da coleção da Biblioteca Pública Municipal de Barcelona passam por (Diputació Barcelona, 2009:49): potenciar o conceito da coleção única e distribuída em diferentes pontos do serviço e promover a sua acessibilidade nos distintos equipamentos; distribuir os fundos de forma suficiente, equilibrada e completa entre os diversos pontos de serviços da rede, segundo tipologias bibliotecárias e as funções a desempenhar por uma Biblioteca Pública; distinguir os

fundos dos diferentes elementos de uma Biblioteca Pública, de forma a complementarem-se; adequar a coleção às bibliotecas de proximidade, em função da comunidade a servir, de modo a permitir a alocação de fundos documentais de forma mais imediata, o que resultará no desenvolvimento de núcleos temáticos especializados.

Para assegurar o desenvolvimento de uma coleção dentro dos parâmetros definidos com o mínimo de qualidade, o sistema bibliotecário de Barcelona suporta as suas tomadas de decisão na constituição de políticas de gestão. Este mecanismo de gestão requer um documento escrito que concretize os processos da dimensão, para um melhor aproveitamento dos recursos de informação; da composição e distribuição temática; dos suportes dos fundos bibliográficos, entre os diferentes pontos de serviços existentes; segundo critérios de acessibilidade, qualidade, atualidade e pertinência (Diputació Barcelona, 2009:50).

As diretrizes para as Bibliotecas Públicas Municipais no sistema bibliotecário de Barcelona definem que uma política para a coleção tem de integrar os seguintes parâmetros (Diputació Barcelona, 2009:50): definir os critérios básicos de seleção e desenvolvimento dos fundos documentais, podendo, para o efeito, constituir-se uma equipa de trabalho com elementos de diferentes bibliotecas, de modo a combinar interesses específicos no sistema; coordenar núcleos especializados e centros de interesse, segundo expectativas e necessidades da comunidade; definir requisitos técnicos e administrativos relacionados com os processos de incorporação, distribuição, tratamento técnico e físico, renovação, doações, preservação e conservação, subscrição de assinaturas de jornais e revistas; incorporar as coleções e os serviços no catálogo da biblioteca; estabelecer critérios para a contratação comum de licenças de acesso a documentos digitais; definir uma política de coleção coordenada com os interesses e rede municipal, promovendo ações de preservação e acessibilidade a documentos, com recurso ao formato digital.

A análise à gestão dos processos implementada na Biblioteca Pública de Barcelona, permite distinguir quais as atividades processuais inerentes ao desenvolvimento de uma coleção para uma Biblioteca Central e de Proximidade (Diputació Barcelona, 2009:52-54):

- **Biblioteca Central:** possui uma secção extensa de obras de informação e de referência sobre várias áreas do saber; oferece fundos documentais com um carácter mais especializado e exaustivo, transformando-se no principal centro de investigação local; integra coleções especiais sobre temas interessantes para a cidade, de forma a cobrir as necessidades mais específicas da população; disponibiliza uma hemeroteca mais ampla com publicações locais, comerciais, revistas mais especializadas e publicações em diversas línguas; integra duplicados dos documentos mais utilizados e solicitados, para responder aos pedidos dos utilizadores;
- **Biblioteca de Proximidade:** a distribuição dos fundos documentais integrados nesta tipologia de biblioteca depende das respetivas necessidades locais. A coleção constituída, em cada biblioteca de proximidade, está dependente do estudo da evolução sociodemográfica da sua área de influência e da resposta aos temas de interesse da comunidade servida, potenciando a criação de núcleos especializados. A atualização dos fundos em livre acesso é de 20 anos, o que perfaz o dobro do indicado para a biblioteca central.

Esta realidade demonstra a forma como os critérios definidos na gestão dos processos da coleção para uma Rede de Bibliotecas Públicas pode ser alinhada e integrada, com princípios transversais em diferentes realidades. A estratégia exposta demonstra que cada Município, para assegurar a qualidade da constituição do fundo bibliográfico das Bibliotecas Públicas municipais dentro dos parâmetros estabelecidos, define políticas ajustadas às necessidades da sua comunidade. Porém, a base conceptual não é alterada. Esta estratégia apenas é conseguida através da sincronização de processos em torno de uma missão e objetivos estratégicos, interligados.

d) Diretrizes recomendadas pela DGLAB

Para as Bibliotecas Públicas possuírem fundos bibliográficos atualizados, coerentes, pluralistas que integrem todo o tipo de suportes e todas as áreas do conhecimento, a DGLAB define critérios normalizados para apoiarem a criação e o desenvolvimento de uma coleção (Portugal. DGLAB, 2009:15-17) (*vide* Tabela 20):

Tabela 20: Critérios normativos recomendados pela DGLAB para a constituição da coleção das Bibliotecas Públicas (Portugal.DGLAB, 2009:15-17).

Coleção (livro e não livro)		BM1 Concelhos c/Hab. < 20.000	BM2 Concelhos c/Hab. <20.000 e 50.000>	BM3 Concelhos c/Hab.> 50.000
Fundo mínimo inicial Adulto	Monografias	10.000	25.000	35.000
	Sonoros, audiovisuais e eletrónicos	1.200	2.000	3.000
	Total	11.200	27.000	38.000
Fundo mínimo inicial Infantil	Monografias	4.000	9.000	12.000
	Sonoros, audiovisuais e eletrónicos	500	1.000	1.500
	Total	4.500	10.000	13.500
Aquisições anuais	Monografias	1.500	3.000	4.000
	Não livro	200	400	500
	Total	1.700	3.400	4.500

Considerando a possibilidade de integração de polos na rede concelhia de bibliotecas, a DGLAB define como requisito mínimo, a existência de 2.500 documentos em cada posto implementado (Portugal. DGLAB, 2009:14).

Os dados analisados retratam, a exemplo dos modelos biblioteconómicos investigados anteriormente, que as decisões sobre a gestão da coleção estão implícitas ao número de habitantes a servir. Em suma, o modelo padronizado recomendado para a gestão da coleção pela DGLAB (Portugal. DGLAB, 2009) pretende estabelecer um equilíbrio na distribuição dos fundos bibliográficos entre os diferentes suportes, de acordo com as distintas características das bibliotecas definidas.

2.3.5 Horários

A abordagem aos horários apresenta as principais características que devem orientar os processos que determinam o número de horas de funcionamento das Bibliotecas Públicas. O planeamento do horário de funcionamento é um processo crítico na gestão e na

operacionalização das atividades de uma Biblioteca Pública. Um horário, proporcional às exigências e conveniências da comunidade local, conduz à satisfação do real e potencial utilizador e, garantidamente, a melhores resultados. Os modelos biblioteconómicos analisados enfatizam diversos requisitos de apoio à decisão para proporcionar elevados níveis de acessibilidade aos serviços, produtos e recursos existentes. Para que tal aconteça, é necessário que as pessoas estejam comprometidas com os objetivos e detenham capacidades adequadas. Da mesma forma, é imprescindível coexistirem recursos e serviços que conduzam à eficácia e eficiência de processos a desenvolver, de modo a proporcionar um desempenho organizacional elevado. As linhas de orientação evidenciadas nesta exposição combinam contribuições teóricas da IFLA e perspectivas empíricas, com destaque para a demonstração de padrões específicos determinados no modelo biblioteconómico para as Bibliotecas da Catalunha. Apesar das medidas propostas consagrarem modelos dinâmicos e abrangentes, verifica-se um conjunto de requisitos nem sempre objetivos. As recomendações subjetivas, explicitadas nas *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) e no *Programa de apoio às bibliotecas municipais* (Portugal.DGLAB, 2009), incluem princípios não padronizados, no sentido de responsabilizarem os sistemas bibliotecários a ajustarem a sua estratégia aos objetivos da sua filosofia de funcionamento e, especialmente, às conveniências da comunidade.

Nesta perspetiva, os princípios destacados revelam quais os processos críticos que as Bibliotecas Públicas devem adotar para obterem melhores resultados nas tomadas de decisão que envolvem a definição do número de horas de funcionamento.

a) Diretrizes recomendadas pela IFLA

Os horários de atendimento oferecidos pelas bibliotecas deverão refletir as tendências e preferências dos utilizadores a nível profissional, pessoal e de formação (formal, não informal e informal).

Segundo as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013:50), o acesso aos serviços, disponibilizados pelas bibliotecas, tem de ser garantido de duas formas complementares:

- **Presencial:** a abertura de funcionamento da biblioteca deverá contemplar as horas de maior conveniência para aqueles que vivem, trabalham e estudam na comunidade. O desenho dos serviços deve contemplar, para isso, um horário com longos períodos de atividade, incluindo noites e fins-de-semana. A fim de responderem e corresponderem às expectativas dos fluxos diários das pessoas, recomenda-se que as populações sejam consultadas quanto aos períodos de abertura das bibliotecas;
- **Remota:** as bibliotecas devem criar e disponibilizar serviços e produtos 24h/ dia, que sirvam as necessidades informativas da comunidade local.

As diretrizes da IFLA analisadas não determinam, objetivamente, uma fórmula que permita ao sistema bibliotecário definir um padrão para o número de horas de funcionamento de uma ou mais Bibliotecas Públicas. Na gestão e na execução de um modelo, fornecem conceitos de inclusão ao focar a relação/satisfação entre os serviços prestados pelas bibliotecas e os fluxos existentes da comunidade a servir. O modelo foca, ainda, o empenhamento das Bibliotecas

Públicas em proporcionarem serviços, produtos e recursos de informação sem barreiras físicas e geográficas através do fomento das tecnologias da informação e conhecimento.

b) Padrões definidos para o sistema bibliotecário das Bibliotecas Públicas da Catalunha em rede

O número de horas e a distribuição do horário do serviço de uma biblioteca são elementos essenciais para a comunidade ter acesso aos serviços, produtos e recursos proporcionados pelos sistemas bibliotecários.

A necessidade de uniformizar o número de horas a prestar pelas Bibliotecas Públicas da Catalunha em Rede conduziu à formulação de parâmetros em função das características de cada biblioteca (*vide* Tabela 21 e 22):

Tabela 21: Horário das Bibliotecas Centrais de Redes Urbanas: número de horas mínimas de funcionamento (Nieto & Vilagrosa, 2008:15).

	30.000 Hab.	50.000 Hab.	100.000 Hab.	200.000 Hab.
Horas semanais de serviço	40 h	45h	55h	60h

Tabela 22: Horário das Bibliotecas de proximidade de Redes Urbanas: número de horas mínimas de funcionamento (Nieto & Vilagrosa, 2008:15)

	10.000 Hab.	20.000 Hab.	40.000 Hab.
Horas semanais de serviço	35 h	35 h	40 h

O modelo de bibliotecas estabelecido para as Bibliotecas Públicas de Barcelona manifesta a importância de se definirem as horas de serviço em rede para que cada Biblioteca possa estabelecer individualmente o horário mais ajustado à sua realidade (Diputació Barcelona, 2009:40).

No seguimento desta evidência, e de modo a completar os princípios definidos pelo modelo bibliotecário de Barcelona, sublinha-se a existência de princípios de corroboração entre os diversos equipamentos integrados na mesma rede de bibliotecas, com o intuito de garantirem à comunidade o máximo de horas de abertura possível. Destaca-se, por isso, que o horário estabelecido pelas diferentes bibliotecas de proximidade, além de ser desenhado com as dinâmicas e necessidades dos utilizadores da sua área de influência, também procura a complementaridade com a biblioteca central e restantes bibliotecas de proximidade (Diputació Barcelona, 2009:40).

Em síntese, enfatiza-se a existência de horas de funcionamento distintas em função da população a servir, seja por número de habitantes existentes ou por área de influência. A carga horária aumenta à medida que a população a servir na área geográfica de ação é maior. No seguimento, refira-se que os horários estabelecidos para as bibliotecas centrais são mais amplos do que os das bibliotecas de província, visto servirem uma área territorial superior e um maior número de habitantes. Não obstante, é recomendado que as bibliotecas de província estabeleçam o seu horário com as dinâmicas e necessidades dos potenciais

utilizadores da sua área de influência, diligenciando uma complementaridade de horário com a biblioteca central do seu Município (Diputació Barcelona, 2009:40).

De qualquer forma, para que as bibliotecas disponibilizem os seus serviços no maior número de horas possível, é solicitado que adotem, nos seus equipamentos, serviços autónomos automatizados, especialmente em grandes núcleos populacionais, para ampliarem o seu horário de funcionamento à comunidade, destacando-se, por exemplo, as máquinas de auto empréstimo e devolução documental (Diputació Barcelona, 2009:40).

c) *Padrões definidos para a Rede Nacional de Leitura Pública Portuguesa*

As recomendações enunciadas pela DGLAB especificam que o horário deve ser alargado e ajustado às necessidades da comunidade (Portugal. DGLAB, 2009:4). Para isso, não são especificados padrões de horas de funcionamento para as Bibliotecas Públicas inseridas na Rede Nacional de Leitura Pública. No seguimento, entende-se que é da responsabilidade de cada biblioteca determinar o período de funcionamento em função de vários fatores, tais como as orientações determinadas pelo responsável da sua tutela, da sua dimensão, do número de habitantes a servir, dos recursos existentes, entre outros.

2.3.6 Recursos Tecnológicos

O advento das tecnologias da informação e do conhecimento tornaram-se onnipresentes na vida profissional e de lazer da generalidade dos cidadãos. Os que têm acesso aos inúmeros instrumentos digitais disponíveis no mercado usufruem das facilidades e do comodismo na gestão e na operacionalização dos processos inerentes à sua vida profissional, assim como, de um conjunto de atos para satisfação pessoal, através da utilização de jogos, participação em redes sociais ou, simplesmente, acesso a informações diversas. Os cidadãos que não possuem meios nem acesso a ferramentas e instrumentos tecnológicos ambicionam-nos e procuram o seu contato, a fim de interagirem com os mesmos.

Na generalidade, as tecnologias permitiram a disseminação de dispositivos eletrónicos que facilitam a pesquisa, a conservação, a preservação, a seleção, a organização e a estruturação de informação. Por outro lado, possibilitaram, a todos os cidadãos, um conjunto de ferramentas que simplificaram e disponibilizam o acesso a uma multiplicidade de dados sobre todo o tipo de áreas do saber. Esta realidade cria oportunidades e alterações na forma de concetualizar e oferecer serviços na biblioteca para a comunidade.

A gestão deste processo, para ser eficaz e uniforme nos modelos bibliotecários desenhados, necessita de ser enquadrada com princípios standardizados, conforme destacado nas diretrizes e sistemas biblioteconómicos investigados.

a) *Diretrizes recomendadas pela IFLA*

A fim de determinar o número de computadores com acesso à internet a disponibilizar pelas Bibliotecas Públicas, as Diretrizes da IFLA (2013) sublinham as práticas normalizadas existentes em alguns equipamentos desta natureza (*vide* Tabela 23):

Tabela 23: Requisitos padronizados para alocação de computadores (IFLA, 2013:62).

Padrões referência	de	População	Número de computadores com acesso à internet	Observações
Canadá		Por 5.000 hab.	1	-----
Flórida		Por 3.000 hab.	1	Todos os computadores têm de possuir ligação à Internet.
Queensland		Até 200.000 hab.	1 de acesso público por 5.000 habitantes.	Estas normas recomendam que, em cada biblioteca, pelo menos 75% dos computadores de acesso público tenham acesso à Internet e que todos eles permitam o acesso a uma impressora.
		Acima de 200.000 hab.	1 de acesso público por 2.500 habitantes.	

Pela observação dos requisitos determinados pelos sistemas bibliotecários para alocação de computadores com internet nas Bibliotecas Públicas do Canadá, Flórida e Queensland verifica-se que os padrões existentes são sustentados no número de habitantes na área de ação de cada equipamento, no cumprimento da sua missão.

Na realidade, o número de habitantes a servir pelas Bibliotecas Públicas constitui base da determinação do algoritmo para sustentar as tomadas de decisão padronizadas, enunciadas pelas *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) para o desenvolvimento e manutenção destes equipamentos.

b) Padrões definidos para o sistema bibliotecário das Bibliotecas Públicas da Catalunha em rede

Segundo Nieto e Vilagrosa (2008:12), as Bibliotecas Públicas devem integrar o equipamento e as instalações necessários para a correta prestação de serviços à comunidade. No seguimento, o modelo das Bibliotecas Públicas da Catalunha em Rede fomentou padrões para determinar o número mínimo de pontos de acesso informático públicos⁸ e pontos de leitura que se devem disponibilizar aos utilizadores, alicerçados nas seguintes considerações (Idem, 2008:12):

- Incrementar o número de pontos de acesso informáticos, em concordância com a evolução necessária e a integração de novas tecnologias nos serviços da Biblioteca Pública;
- Criar um sistema flexível e polivalente, que determine a sua distribuição segundo as funcionalidades a desenvolver na biblioteca, destacando-se: um catálogo coletivo único da cidade; o acesso à Internet; um serviço de informática; entre outros;
- Ampliar significativamente o número de pontos de leitura, de acordo com o conhecimento do número de utilizadores das Bibliotecas Públicas, nos últimos anos.

Dada a importância estratégica desta componente processual no desenvolvimento da comunidade, formularam-se requisitos standardizados para se estabelecer o número mínimo de pontos público de acesso informático e de pontos de leitura nas bibliotecas integradas nas redes urbanas (*vide* Tabela 24):

⁸ Considera-se ponto de acesso informático cada uma das estações de trabalho que a biblioteca coloca à disposição dos utilizadores com *hardware* e *software* necessários para: consultar o catálogo, aceder a recursos eletrónicos e internet, entre outras aplicações informáticas (ex. tratamento de imagem, som, texto, entre outros) (Nieto & Vilagrosa, 2008: 19).

Tabela 24: Equipamento das Bibliotecas Públicas centrais da rede urbana (Nieto & Vilagrosa, 2008:13).

	30.000 Hab.	50.000 Hab.	100.000 Hab.	200.000 Hab.
Pontos públicos de acesso informático	23 (15 formação)	26 (15 formação)	31 (20 formação)	42 (20 formação)
Pontos de leitura	140	210	270	300

Os pressupostos enunciados têm o intuito de não incluir requisitos específicos para as bibliotecas de proximidade, dotando-as, pelas suas especificidades, de maior flexibilidade na definição dos seus serviços (Nieto & Vilagrosa, 2008:13).

Acrescenta-se a recomendação de dispor a Biblioteca Central do mínimo de 45% do total de pontos informáticos existentes na rede urbana em que está inserida a biblioteca, de modo a fixarem-se entre 15 a 20 pontos orientados para a formação (Nieto & Vilagrosa, 2008:13).

Procedeu-se à análise de implementação destes requisitos nas Bibliotecas Públicas Municipais de Barcelona em rede. Salienta-se que este sistema bibliotecário, apesar de ter adotado os critérios definidos para as Bibliotecas Públicas da Catalunha, defende um conjunto de considerações para assegurar a qualidade dos serviços oferecidos às comunidades, dos quais se destacam (Diputació Barcelona, 2009:61):

- Adotar normas para a incorporação de equipamento informático, garantindo que a Biblioteca Pública disponha dos dispositivos mínimos que assegurem a qualidade necessária para um bom serviço;
- Implementar um catálogo coletivo único para a cidade, sobre o qual os utilizadores podem consultar e trocar informação sobre os fundos disponibilizados pelas bibliotecas integradas em rede;
- Potenciar autossuficiência aos utilizadores na obtenção de informação e na utilização dos serviços da biblioteca. A disponibilidade de máquinas de auto empréstimo e de tecnologia RFID⁹ ajudam a concretizar este objetivo;
- Permitir o uso de uma base de dados única de utilizadores, que possua um cartão de biblioteca para a totalidade do território. Este cartão deverá estar vinculado a outros serviços (ex. culturais) da cidade para os utilizadores obterem vantagens adicionais no seu uso;
- Promover aplicações e programas adequados às necessidades do território e não a um conjunto de utilizadores especiais;
- Coexistir um serviço informático orientado para ajudar as pessoas na autoaprendizagem e no uso dos recursos, ferramentas e tecnologias disponibilizados. Cada biblioteca tem de estabelecer as políticas adequadas às necessidades do seu próprio território, em consonância com a política geral da rede;
- Criar uma página *web* com o intuito de proporcionar informação atualizada sobre os serviços e as atividades da Biblioteca Pública Municipal. A *web* tem de ser analisada como a porta de acesso aos serviços virtuais e um importante canal de difusão;

⁹ Radio Freqüência Identificação.

- Definir políticas de acesso à Internet. O acesso à Internet é um dos canais básicos de acesso à informação, cabendo à biblioteca central definir as políticas de utilização de serviço de acordo com a política geral definida para a rede;
- Introduzir o serviço WI-FI para melhorar o acesso à informação e facilitar o trabalho dos utilizadores dentro da biblioteca. Os objetivos desta medida consistem em descongestionar os pontos de acesso público com Internet e potenciar a acessibilidade aos serviços disponibilizados na rede de Internet.

A estratégia organizacional local surgiu da necessidade de serem instituídas normas que assegurassem o acesso à informação à comunidade, de forma equitativa, garantindo o seu desenvolvimento numa sociedade cada vez mais interligada em redes de informação. O conjunto de pressupostos enunciados, demonstra a existência de um plano de gestão alinhado a objetivos estratégicos organizacionais. A gestão dos processos analisada baseia-se numa política comum passível de ser adaptada a cada ambiente socioeconómico. Esta estratégia reforça o conceito operativo de rede. Por um lado, estão salvaguardados os critérios constituídos para garantir uma organização uniforme entre equipamentos da mesma natureza integrados numa estrutura una; por outro lado, cabe a cada Município definir as normas que garantem a gestão eficaz e eficiente das componentes processuais consideradas críticas no modelo definido.

c) ***Padrões definidos para a Rede Nacional de Leitura Pública Portuguesa***

A evolução das tecnologias de informação e comunicação impõe que as bibliotecas absorvam equipamentos adequados à gestão e à operacionalização dos processos existentes. O pressuposto é facilitar e auxiliar o desenvolvimento das tarefas, que sustentam o negócio das bibliotecas, transformando-as em portais de informação num universo presencial e virtual.

Num contexto digital, o Programa de Apoio às Bibliotecas Públicas recomendado pela DGLAB, define como essencial a existência de um projeto específico que (Portugal.DGLAB, 2009:12): suporte a criação de serviços específicos e a participação em redes eletrónicas; determine a necessidade da biblioteca ser dotada com infraestruturas de voz e dados adequados; possibilite o acesso à tecnologia *Wireless*; possua um processo de certificação da infraestrutura de cablagem estruturada a ser aprovada pela DGLAB.

Na otimização dos projetos a integrar, a DGLAB determina critérios standardizados no apoio à planificação de serviços a disponibilizar pela biblioteca, estabelecendo o número de computadores a afetar por espaços existentes (*vide* Tabela 25):

Tabela 25: Critérios normalizados recomendados pela DGLAB no programa de apoio às Bibliotecas Públicas sobre as Tecnologias de informação e Comunicação (Portugal.DGLAB, 2009:15-17).

	BM1 Concelhos c/Hab. < 20.000		BM2 Concelhos c/Hab. <20.000 e 50.000>		BM3 Concelhos c/Hab.> 50.000	
	PC	TV	PC	TV	PC	TV
Serviço público (Total)	18	4	24	6	31	7
Átrio. Balcão.	2	--	2	--	2	--
Secção Adultos (Total)	11	2	15	3	19	4
Consulta local e referência	10	2	13	3	17	4
Atendimento	1	--	2	--	2	--
Secção Infantil (Total)	5	2	7	3	10	3
Empréstimo e consulta local	4	1	6	2	8	2
Área de animação	--	1	--	1	--	1
Atendimento	1	--	1	--	2	--
Serviço Interno (Total)	1 PC por cada posto de trabalho					

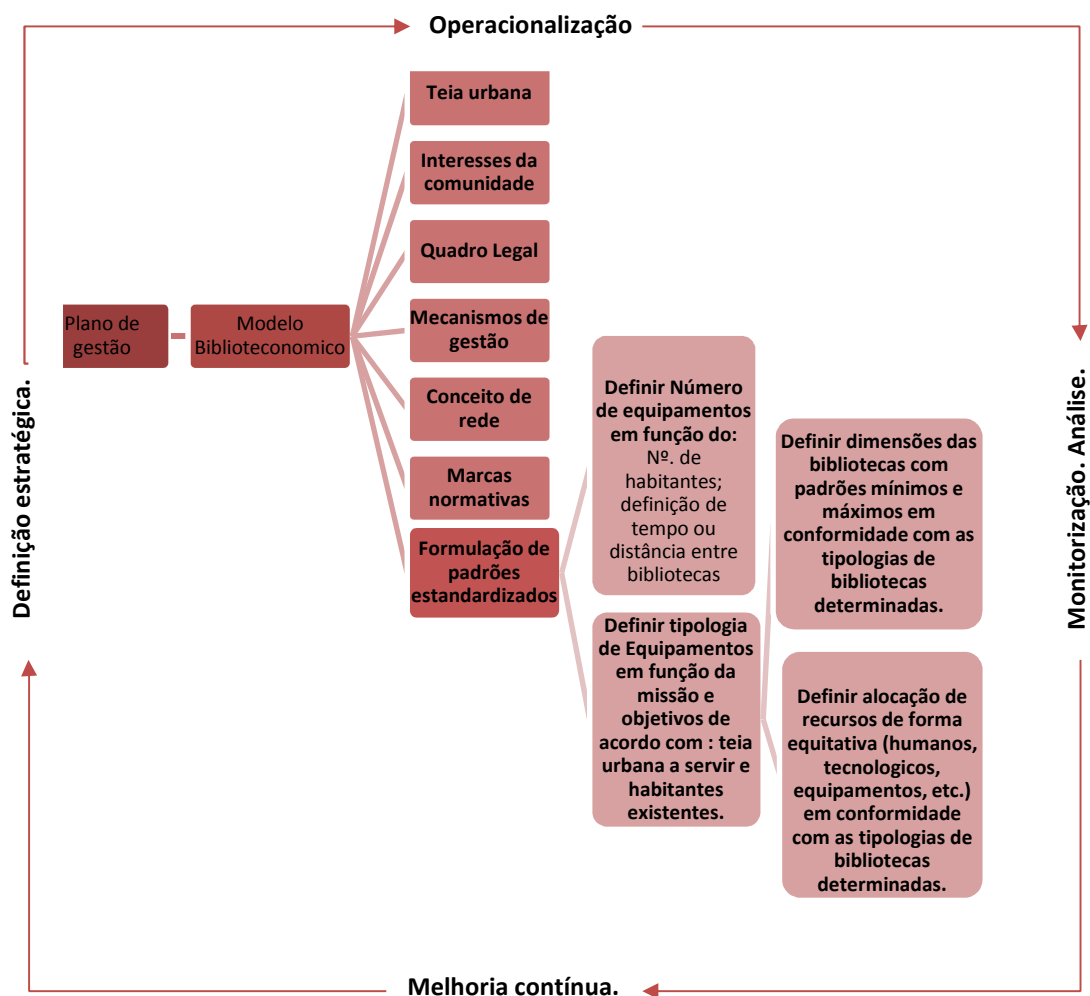
Aos dados enunciados, adiciona-se a recomendação de um padrão relacionado com a climatização do local de armazenamento do servidor. Neste contexto, a sala de informática focada pelo programa-tipo deve alocar equipamento informático específico (relacionado com os bastidores, servidores) recomendando-se, para o efeito, que esteja alocado num compartimento com uma temperatura ambiente entre os 17º e 23º, não devendo a humidade relativa exceder os 40% (Portugal. DGLAB, 2009:10).

Os padrões normalizados para a gestão do parque informático estabelecem critérios a partir do número de habitantes a servir. Contudo, dada a diversidade de dinâmicas, quer do equipamento tecnológico, quer dos programas informáticos existentes, as Bibliotecas Públicas necessitam de possuir equipas especializadas para que, de forma constante, inovem.

2.4 Conclusões

A bibliografia consultada sobre Bibliotecas Públicas aborda a importância de existir um plano de ação estratégico para o seu progresso, retirando-se deste contexto diversas ideias-chave, que se consideram fundamentais na sua conceção: definição de objetivos; identificação de prioridades; delineação de uma direção que determine a evolução e a melhoria contínua dos processos existentes; gestão e implementação de processos, que proporcionem a integração de componentes, com qualidade nas atividades relacionadas com a alocação de recursos relacionados com o negócio das bibliotecas; integração e alinhamento de processos; aprendizagem organizacional; identidade organizacional; liderança e motivação; entre outros.

Figura 11: Ponto de partida na definição de princípios normativos no estabelecimento e na gestão de um modelo biblioteconómico.



Na gestão processual das Bibliotecas Públicas, verificou-se, também, a importância de existirem padrões standardizados que potenciem a qualidade: dos modelos biblioteconómicos a implementar; dos edifícios e infraestruturas; dos recursos humanos afetos a estas organizações; dos fundos bibliográficos a disponibilizar; do horário a prestar; e, finalmente, dos recursos tecnológicos a providenciar.

Este conjunto de processos, se não possuir critérios comuns, é suscetível de diversas interpretações e ações organizacionais. O estudo dos princípios normativos dos sistemas bibliotecários destacados na bibliografia consultada, permitiram estabelecer um modelo para definição de padrões na constituição de um sistema bibliotecário (*vide* fig. 11). Ao decompor-se os modelos biblioteconómicos analisados, assinala-se a constituição de quatro componentes processuais integradas:

1. O ponto de partida da construção de um mapa de leitura pública surge de um plano estratégico dependente de várias etapas. O ponto de partida consiste na realização de um diagnóstico à realidade local em termos de oferta de serviços, equipamentos existentes, das características do Município, do número de habitantes, dos interesses e necessidades da comunidade. Nesta fase, é fundamental definir-se a missão, os objetivos estratégicos, as metas a atingir, de forma alinhada. Estes fatores, na determinação de uma rede urbana

revelam-se imprescindíveis na determinação de uma rede urbana no tocante à integridade e ao alinhamento com os elementos locais, regionais e nacionais. Neste contexto, assinala-se que é insuficiente apresentar um conjunto de princípios para o estabelecimento de boas práticas. A sua execução depende da criação de normas que permitam desenhar um modelo objetivo, uniforme e equitativo;

2. O nível seguinte consiste em determinar um modelo de gestão que determine um plano biblioteconómico com o objetivo de: estabelecer uma planificação de infraestruturas, recursos, equipamentos e de coordenação de um conceito operativo de rede; unificar as bibliotecas existentes e a criar; definir obrigações entre a totalidade dos intervenientes inseridos na estrutura orgânica. O processo normativo assume, neste contexto, uma importância vital, assegurando a configuração de processos com os mesmos requisitos dentro da mesma unidade. Para o efeito, é determinante a definição de um quadro legal alicerçado em considerações técnicas que responsabilize e determine as obrigações de cada Município no desenvolvimento e na consolidação de uma rede de bibliotecas;
3. Por fim, é determinante estabelecer fatores relacionais e vinculativos entre as Bibliotecas Públicas integradas no mesmo sistema, a fim de se estabelecer um equilíbrio, uma unidade e uma identidade credível no progresso do negócio. A formulação de algoritmos, com base no rácio de habitantes, é decisivo para determinar critérios quanto a: definição de tipologias de bibliotecas; quantificação de equipamentos a inserir na teia urbana; dimensão de recursos (humanos, fundos documentais, tecnológicos) e horários; determinação das características dos edifícios e infraestruturas em que devem ser implementadas as bibliotecas; entre outros fatores. Caso contrário, surgem, dentro do mesmo sistema bibliotecário, variados modelos de funcionamento, incitando a desvinculação organizacional, a desmotivação dos recursos humanos, a desequilíbrios processuais e comportamentais e a ausência de um planeamento estratégico capaz de ligar o negócio com os mesmos objetivos, indicadores e metas;
4. Analisar, periodicamente, os padrões estabelecidos em função da envolvente e, sempre que necessário, ajustar os requisitos existentes, potenciando um modelo biblioteconómico equitativo e ajustado às necessidades da comunidade.

Na realidade, o conjunto de atividades selecionadas por cada sistema bibliotecário possui uma base comum. Contudo, a gestão dos processos dos modelos biblioteconómicos instituídos assume formas distintas e nem sempre as bibliotecas conseguem adquirir os resultados esperados. Os motivos podem ser vários. Em parte, por falta de planeamento e conhecimento das recomendações existentes na área de negócio. Mas, também, porque as linhas de orientação analisadas na bibliografia consultada sobre Bibliotecas Públicas não fornecem os princípios necessários para a adoção de modelos de gestão de qualidade.

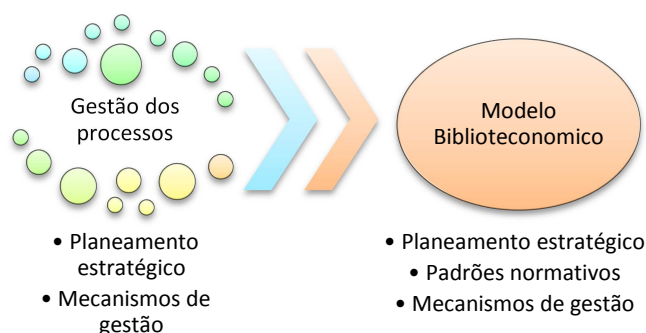
Os conteúdos teóricos investigados neste estudo permitem concluir que as diretrizes enunciadas para o progresso das Bibliotecas Públicas são, na generalidade, orientadas por verbos de intenções com chamadas de atenção para processos críticos. Na verdade, a partir destas recomendações, não é possível estruturar e organizar as Bibliotecas Públicas com uma política de gestão de qualidade que torne estes equipamentos organizações líderes do mercado do negócio da informação num contexto cada vez mais competitivo. As linhas de orientação internacionais e nacionais observadas, especificamente as *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) e as designadas no *Programa de apoio às bibliotecas*

municipais (Portugal. DGLAB, 2009), fornecem diversas direções carecendo, para o efeito, da discriminação e do ensinamento das atividades necessárias para atingir os pressupostos recomendados. Porém, reconhece-se algumas exceções que proporcionam a adoção de boas práticas, apoiando a modernização das Bibliotecas Públicas com critérios de qualidade. Neste caso, verifica-se a clara definição da configuração de alguns processos, destacando-se: identificação de padrões standardizados para a gestão e a operacionalização de alguns processos; discriminação dos indicadores de desempenho, para a aplicação de mecanismos de controlo para analisar a eficácia e a eficiência dos objetivos estabelecidos; definição do perfil dos recursos humanos a integrar numa biblioteca; determinação de objetivos e das missões das bibliotecas.

Porém, na realidade, esta evolução ainda é escassa para melhorar os processos das Bibliotecas Públicas, uma vez que não demonstra as estratégias para se: delinear as articulações entre as missões e os objetivos da Biblioteca Pública com as unidades orgânicas; relacionar os requisitos inerentes às atividades a desenvolver pela biblioteca com o seu plano; executar os mecanismos de controlo dos requisitos definidos para a gestão e a operacionalização dos processos; implementar uma política de qualidade integrada entre os processos identificados como essenciais na gestão da biblioteca; criar bases normalizadas para o atendimento ao público, integrando as componentes processuais e comportamentais no desempenho das funções dos colaboradores, para satisfazerem os clientes.

A natureza das recomendações identificadas surge numa filosofia de melhoria contínua dos serviços e produtos a disponibilizar aos clientes, como resposta às constantes mudanças do ambiente interno e externo. Esta experiência suscita, nas Bibliotecas Públicas, a aplicação de novas metodologias de trabalho e a incorporação de ferramentas de gestão fazendo com que as entidades que as tutelam integrem mecanismos de qualidade no modelo de negócio existente ou a desenvolver. O interesse crescente em dinamizar e inovar as atividades das Bibliotecas Públicas realça a necessidade de a gestão dos processos biblioteconómicos ser alicerçada numa perspetiva de gestão de qualidade, conforme ilustrado na Figura 12. Esta orientação aumenta os níveis de fiabilidade e de garantia dos serviços prestados às comunidades locais.

Figura 12: Definição de um modelo biblioteconómico coadjuvado por um sistema de gestão de qualidade.



Para se aferirem as vantagens da integração das componentes de gestão de qualidade na melhoria das Bibliotecas Públicas, numa abordagem por processos, criaram-se as Tabelas 26 e 27, que sintetizam, por um lado, as etapas de gestão identificadas transversalmente nas duas conceções; e, realçam, por outro, as componentes intrínsecas ao desenvolvimento das

mesmas. É, assim, possível verificar, de que forma, a visão da gestão por processos complementa as boas práticas identificadas no planeamento das Bibliotecas Públicas, melhorando os ciclos de processos que sustentam o seu negócio, a normalização dos seus procedimentos, os atributos existentes na natureza da sua atuação e a sua competitividade na satisfação, na captação e na fidelização dos clientes.

Tabela 26: Etapas de gestão identificadas transversalmente no referencial teórico analisado na Gestão por Processos e na Gestão nas Bibliotecas Públicas.

Etapas de gestão identificadas	Gestão Bibliotecas Públicas	Gestão por processos
Plano de ação	Foca-se a necessidade de as Bibliotecas Públicas serem desenvolvidas e implementadas com um plano de ação que integre a definição de uma visão, de uma missão, objetivos e o estabelecimento de prioridades. No entanto, não se detetou a descrição e a sequência das atividades a operacionalizar de modo a executar-se o planeamento que determinará o presente e o futuro das Bibliotecas Públicas.	A bibliografia sobre a gestão por processos determina a importância de um plano de ação consubstanciado na definição de uma visão, uma missão, objetivos, como elemento fulcral de sucesso de qualquer negócio. Neste âmbito, explicita o conjunto de atos que têm de ser adotados para que as instituições sejam organizadas de forma eficiente, clara e com padrões de qualidade, ampliando as hipóteses de serem bem-sucedidas.
Melhoria contínua	Releva o valor dos serviços serem flexíveis e facilmente ajustáveis às mudanças sociais, culturais, económicas e às conveniências da comunidade. Salienta que a gestão da mudança tem de ser executada com eficácia, reduzindo o impacto negativo nos serviços e nas pessoas, evocando que se devem estabelecer soluções para lidar com esses problemas. O conjunto de ações, que permitam a gestão e a operacionalização da estratégia a seguir, não é mencionado.	A melhoria contínua possui um enfoque com muitas referências na bibliografia consultada. Salienta-se a sua relevância, as estratégias a adotar e o caminho a percorrer de forma sustentada. Por outro lado, são identificadas as consequências da ausência de um planeamento sem ações de inovação, integradas e alinhadas desde o topo. A consulta da documentação sobre esta temática permite aos profissionais de informação saberem como atuar e os efeitos de assumirem um papel desalinhado com as tendências e convicções da sociedade.
Análise de necessidades	Determina-se que o planeamento da Biblioteca Pública deve ser gerido e operacionalizado em consonância com o meio envolvente, necessidades da comunidade, análise e avaliação do desempenho das atividades da biblioteca, definição de indicadores que abranjam as áreas de negócio da biblioteca e a aferição do desempenho resultante das atividades executadas. O enquadramento efetuado permite aos profissionais de informação identificar, definir e selecionar as atividades que suportam o funcionamento das bibliotecas, assim como os instrumentos de apoio a essa gestão. As ferramentas propostas e os elementos orientadores são adequados e enquadrados com as Bibliotecas Públicas, o que coadjuva os profissionais de informação na gestão da sua atividade.	A gestão de qualquer negócio implica uma análise para suportar a orientação e a estratégia organizacional. Este destaque é focado durante todas as fases dos ciclos de vida dos processos que garantem o funcionamento das organizações. Identifica-se a importância de qualquer tomada de decisão ser efetuada com base em dados que sustentem uma análise fática, ao invés de ser realizada ao acaso. Neste enquadramento, são apresentadas diversas ferramentas que podem ser aplicadas nas distintas fases dos processos contribuindo para a sua otimização com benefício para o negócio. O conjunto de atividades investigadas é enunciado e organizado pelas etapas que compõem os ciclos das organizações. Na verdade, esta abordagem facilita e enquadra o momento ideal para aplicar os diversos e variáveis instrumentos de apoio à decisão.
Monitorização e avaliação	Foca-se a necessidade de serem avaliadas as atividades desenvolvidas pela biblioteca, de modo a aferir-se o impacto do seu desempenho. Demonstra-se a importância dos serviços e produtos serem avaliados periodicamente, discriminando-se as vantagens existentes. Para aferir o desempenho das bibliotecas, propõe-se a aplicação de indicadores de desempenho e o emprego do processo referente ao <i>Benchmarking</i> .	A monitorização e a avaliação são etapas imprescindíveis na gestão por processos, a fim de verificar-se a existência de desvios relativamente aos objetivos e metas estabelecidos para o negócio de uma organização. Identificam-se as áreas de negócio que devem ser aferidas por indicadores de desempenho, no âmbito da gestão, e sublinha-se a importância dos indicadores de desempenho estarem alinhados e integrados com os objetivos estratégicos da organização desde o seu topo.

Tabela 27: Componentes identificadas, através do referencial teórico deste estudo, na abordagem à Gestão por Processos e à Gestão das Bibliotecas Públicas.

Componentes transversais no âmbito da gestão das Bibliotecas Públicas	Gestão de Bibliotecas Públicas	Gestão por processos
Instrumentos de gestão	São revelados os instrumentos que podem ser utilizados em qualquer circunstância na gestão dos processos das Bibliotecas Públicas.	Apresentam uma variedade de instrumentos existentes para gerir os processos das organizações, com base em critérios de qualidade. Sendo ferramentas universais para a gestão de cada organização caberá a cada responsável adotar as ferramentas que melhor domine e se ajustem à etapa ou processo em desenvolvimento.
Indicadores de desempenho	Apresentam-se indicadores de desempenho ajustados às principais atividades desenvolvidas para sustentar o funcionamento das Bibliotecas Públicas, de acordo com a conveniência da comunidade a servir.	Esta ferramenta de avaliação é destacada como necessária para determinar a eficácia e a eficiência da organização e dos atores responsáveis pela operacionalização das atividades definidas. Além de se focar na forma de criação de indicadores de desempenho adequados ao modelo de negócio de cada organização, relevam-se estratégias para se otimizar a sua aplicação. Primeiro, determina-se que têm de estar não só associados às atividades do negócio da organização como, também, alinhados e integrados pela totalidade da sua estrutura. Segundo, discriminam-se princípios fundamentais para serem objetivos, reais, equitativos e alcançáveis mediante metas. Por fim, evidencia-se que a sua aplicação tem de funcionar como barómetro na diminuição de diferenças entre os colaboradores no desempenho das suas atividades, proporcionando, claramente, estímulos e penalizações, em função do desempenho analisado.
Recursos Humanos	<p>Os recursos humanos são considerados elementos vitais no desenvolvimento e no sucesso dos processos existentes. Define claramente as atividades que devem ser operacionalizadas por cada categoria profissional. Salienta-se a apresentação de elementos importantes na gestão do pessoal, realçando-se: o processo de contratação no qual se enaltece a condução justa e equitativa, com vista à seleção de pessoal; a necessidade de sistemas de comunicação eficazes para garantir um conhecimento global das políticas aplicadas; a relevância do pessoal ter oportunidade de integrar os processos existentes e de se encorajar o espírito de iniciativa; a pertinência do pessoal ter acesso a ações de formação.</p> <p>Porém, deteta-se a ausência da discriminação das atividades e dos processos que consubstanciam as diretrizes recomendadas.</p> <p>Não estabelece uma distinção entre um gestor e um líder.</p>	Observou-se que as palavras mais utilizadas na bibliografia consultada se reportavam às pessoas, colaboradores e técnicos. Esta evidência, juntamente com a relevância manifestada por todos os autores consultados sobre o papel dos recursos humanos no sucesso das organizações, é reveladora do significado do capital humano no sucesso das mesmas. A fim de se otimizar a integração das pessoas nas organizações, identificam-se estratégias transversais com outras componentes processuais essenciais para o seu desempenho, tais como: desenvolvimento, formação, comunicação, planeamento estratégico, motivação, monitorização e avaliação. As recomendações detetadas elucidam as principais dificuldades e discriminam o conjunto de ações que podem ser adotadas como solução e melhoria das atividades. Para o efeito: verificam-se políticas de alinhamento e de integração da missão e objetivos estratégicos com os objetivos e atividades desenvolvidas pelas pessoas; determina-se a importância de cada ator; distingue-se o perfil de um gestor e de um líder; identificam-se diversos instrumentos de apoio para gerir as pessoas; apresentam-se fatores de motivação; reconhece-se a importância de enaltecer e favorecer bons desempenhos em detrimento de exercícios mal-executados; entre outros aspetos. Na generalidade, averiguam-se as atividades que podem ser adotadas para as distintas situações inerentes à gestão dos recursos humanos.

Componentes transversais no âmbito da gestão das Bibliotecas Públicas	Gestão de Bibliotecas Públicas	Gestão por processos
Comunicação	Esta componente processual é determinante para o sucesso dos projetos a implementar. Identifica-se como imprescindível para: convencer os políticos a financiar processos selecionados, defender as políticas adotadas e desenvolvidas, informar e enquadrar e persuadir a equipa de trabalho das opções efetuadas. Não se foca, no entanto, em técnicas e instrumentos para se otimizar o processo em causa.	Demonstra, de igual forma, a importância da comunicação como pilar de integração de todos os processos existentes. Foca a relevância desta componente para as equipas de trabalho, firma a liderança, motiva e estimula os trabalhadores para a otimização do seu desempenho. Neste âmbito, são salientados mecanismos e estratégias para potenciar a comunicação.
Estrutura Orgânica	Salienta-se que as Bibliotecas Públicas estão dependentes de uma estrutura internacional, nacional ou local. Neste enquadramento, a sua filosofia de funcionamento é amplamente influenciada por fatores externos, sobretudo políticos. Recomenda-se que os gestores possuam competências particulares ao nível da comunicação e biblioteconomia, a fim de persuadirem o poder político com elementos técnicos, integrados num planeamento definido, a apoiar o cumprimento da missão e dos objetivos de uma Biblioteca Pública. Observa-se uma conceção que defende a existência de um planeamento estratégico que credibilize o negócio das bibliotecas. Contudo, não é sugerido qualquer modelo de gestão, o que canaliza esta necessidade para a organização do sistema biblioteconómico para uma abordagem integrada com os processos de gestão.	Enfatiza-se que os fatores críticos de um projeto estão dependentes da sua estrutura orgânica em dois aspetos integrados. Primeiro, no que concerne à importância do alinhamento organizacional no desenvolvimento dos processos existentes e definidos como prioritários. O conjunto de atividades criadas para garantir o sucesso de um negócio tem de estar integrado e acrescentar valor de forma encadeada. A base deste processo assenta num planeamento estratégico delineado, no qual se estabelecem prioridades, a visão, a missão, os objetivos, os indicadores e as metas a alcançar. A sustentabilidade deste plano de ação determina e aumenta as probabilidades de um projeto ser bem-sucedido, diminuindo os riscos de desvios. Foca-se que quanto mais fundamentado e resultados favoráveis obtiver o plano de ação, maior será a sua credibilidade, determinando a confiança e a robustez necessária para a continuidade dos projetos. Verifica-se, sobretudo, uma visão de que é imprescindível a adoção de mecanismos de gestão para garantir a prioridade e a permanência do negócio. A gestão por processos é uma solução que dá resposta às necessidades abordadas.
Cooperação e parcerias	Assegura-se que as Bibliotecas Públicas, para ampliarem o seu raio de ação da pluralidade dos serviços e produtos a oferecerem à comunidade local, que executem um conjunto de ações que visem a parceria e a cooperação com outras entidades.	Comprova-se que as organizações, no âmbito do seu negócio, não podem ser ilhas. Na prossecução do seu desempenho torna-se cada vez mais relevante e imprescindível o estabelecimento de parcerias e cooperações com organizações que possuem o mesmo <i>core business</i> .
Padrões normalizados	A existência de padrões dos processos que garantem o funcionamento das bibliotecas é enfatizado. Defende-se, com a apresentação de diversos exemplos, que as bibliotecas devem ser concetualizadas de forma normalizada, com controlo e limites, eliminando a existência de uma estruturação desorganizada, desequilibrada e ao acaso.	Não obstante, não serem apresentados padrões observa-se, constantemente, a relevância das tomadas de decisão serem sustentadas em princípios definidos no planeamento estratégico. Defende-se que os projetos e as tomadas de decisão não podem ser atos súbitos e baseados no bom senso, mas sim em análises orientadas para a avaliação do cumprimento dos objetivos estratégicos e metas definidos. A componente normativa, exposta no referencial teórico, da biblioteconomia complementa, de forma específica, os fundamentos generalizados contextualizados para a gestão de qualidade nas organizações.

Componentes transversais no âmbito da gestão das Bibliotecas Públicas	Gestão de Bibliotecas Públicas		Gestão por processos
	Ciclos de processos		
		Defende a adoção de metodologias, ferramentas e instrumentos de gestão sem focalizar ou discriminar um modelo específico. Durante a abordagem à gestão das bibliotecas ficou sublinhado que o sucesso destes equipamentos está dependente: da definição de uma política; de um planeamento que integre definição da missão, objetivos e defina prioridades e serviços; de uma organização eficaz com a adoção de padrões profissionais de funcionamento. Por fim, destaca-se a importância de as bibliotecas funcionarem em redes organizacionais nos processos existentes para otimizarem e ampliarem a sua esfera de ação, beneficiando as comunidades servidas.	Trata-se de uma metodologia de gestão focada em processos. O seu planeamento passa por diversas fases encadeadas e resultantes umas das outras, orientadas através de uma missão e objetivos concretos, suscetíveis de serem medidos. Determina a identificação de todas as atividades existentes no âmbito do negócio da organização, a decomposição dos serviços em processos, a determinação de prioridades, a análise e identificação dos erros e causas, permitindo melhorias contínuas do desempenho das atividades de forma sustentada. O encadeamento das ações permite a existência de fluxos de informação com entradas e saídas, gerando valor acrescentado para os clientes. Trata-se de um modelo ideal para organizações que trabalham em rede.

Resumindo, ao estabelecer-se uma relação entre os princípios enunciados para o estabelecimento de boas práticas de gestão na abordagem por processos e nas recomendações de gestão para as Bibliotecas Públicas, tendo como suporte a bibliografia selecionada, revelam-se, em primeiro lugar, alguns princípios semelhantes: a definição de missões e objetivos; a determinação de indicadores; o estabelecimento de um plano de ação; a constituição de uma equipa de trabalho ajustada às tarefas a desenvolver; a importância de existir um líder com competências específicas ao desempenho da sua função; a pertinência de se desenvolverem serviços e produtos de forma eficaz e eficiente; a relevância de satisfazer as necessidades dos clientes.

Não obstante, pelos dados sintetizados, destaca-se cristalinamente que as linhas de orientação recomendadas para uma gestão eficaz e eficiente dos processos existentes nas Bibliotecas Públicas necessitam de integrar diversas práticas de gestão para potencializar as características essenciais dos serviços prestados. A ausência de conceitos e práticas de gestão nas recomendações tornam a operacionalização de vários processos muito subjetiva e vaga, dando origem à implementação de várias direções insustentadas. O resultado poderá consubstanciar-se em desvios na concretização dos seus objetivos e missões, com prejuízo para a sua identidade e a satisfação dos clientes.

Se, para um bibliotecário, um documento mal-arrumado é, garantidamente, um documento quase perdido, entende-se que uma organização que não sustente a funcionalidade integrada da totalidade dos seus processos com mecanismos de qualidade, está condenada ao insucesso. À semelhança de Gardner (2004:xi), que identificou como razão principal das organizações não atingirem os resultados esperados, através da gestão por processos, a circunstância destas interpretarem de forma incorreta a sua implementação; os sistemas bibliotecários, para se tornarem líderes no mercado da informação, têm de definir corretamente o seu plano estratégico num modelo de negócio ajustado para captar, fidelizar e satisfazer os clientes.

Urge, assim, a necessidade de serem adotados procedimentos racionais de qualidade, alinhados entre si, que tornem as atividades a desenvolver eficazes e eficientes, reforçando o papel da Biblioteca Pública na sociedade.

Esta finalidade poderá ser alcançada se for adotada uma política de gestão por processos, alicerçada em requisitos biblioteconómicos normalizados. Na realidade, os conhecimentos adquiridos e implementados pelas Bibliotecas Públicas, ao longo dos anos, associados aos conteúdos teóricos e práticos salientados na área da gestão por processos, poderão proporcionar progressos inovadores no desenvolvimento dos sistemas bibliotecários.

Entende-se que a simbiose desta estratégia possui várias vantagens integradas para as Bibliotecas Públicas, das quais se destacam: redução da possibilidade de desvios na gestão dos processos desenhados, visto existir um plano de ação com objetivos a cumprir no âmbito da sua missão e objetivos; um compromisso de gestão desde o topo, porque todos os processos têm de estar integrados e alinhados; diminuição dos riscos de desvios do planeamento delineado, na medida em que as medidas adotadas têm por base mecanismos de gestão de qualidade e padrões técnicos validados que garantem o desenvolvimento dos processos de forma progressiva, contínua, uniforme e rigorosa; dificuldade de influência de entidades individuais, coletivas, públicas ou privadas nos processos existentes da biblioteca, visto que o conjunto de atividades existentes está planeado com um objetivo, é executado de forma alinhada desde o topo, é dependente e qualquer exceção imposta tem de ser devidamente sustentada e integrada, porque, caso contrário, o modelo e o sucesso de negócio são colocados em causa, deixando de ter razão para existir, comprometendo todas as partes envolvidas; aumento da credibilidade e da imagem das Bibliotecas Públicas, visto serem geridas com recurso a boas práticas e suscitarem um progresso sustentado; benefício dos clientes com a adoção de políticas orientadas e ajustadas aos reais interesses da comunidade a servir; melhoria contínua constante dos processos de recursos e ferramentas e de informação existentes, tendo a satisfação dos interesses da comunidade como centro da sua atenção; dotação da biblioteca com mecanismos para responderem de forma flexível, célere e adequada às volatilidades do mercado e hábitos ou tendências da comunidade; ampliação das possibilidades de sucesso ao restringir medidas de avanços e recuos.

É nesta lógica, que se entende que o modelo de negócio da Rede de Bibliotecas de Lisboa deverá ser sustentado, de forma alinhada e integral, com a Gestão por Processos.

3. Metodologia

O desenho da presente investigação foi trilhado, gradualmente, a partir do desenvolvimento de leituras bibliográficas sobre a problemática da pesquisa definida. Durante este percurso, a investigação indigitou infinitas hipóteses para orientar a construção da mesma na subsequência de vários elementos estudados, destacando-se: o referencial teórico consultado; os recursos e tipos de informação examinados; a visão e a experiência do investigador na identificação, seleção e análise sobre os elementos captados; as múltiplas possibilidades de correlações ente as variáveis identificadas; as metodologias existentes para pesquisar e analisar os dados. A complexidade e a abrangência deste trabalho impôs, por isso, a adoção de métodos e técnicas que tornassem a quantidade e a qualidade dos dados a recolher credíveis, adequados e circunscritos aos objetivos e hipóteses formuladas. Com base nestes pressupostos, este capítulo demonstra e fundamenta as opções metodológicas selecionadas na orientação deste trabalho como *Estudo de Caso*.

Como enquadramento ao tema evidencia-se, em primeiro lugar, a relevância de qualquer investigação científica ser sustentada em metodologias teóricas para orientar, integralmente, o processo de pesquisa.

De uma forma abrangente, aborda-se que a adoção de um modelo de investigação faculta ao trabalho de investigação, uma direção precisa e um resultado de acordo com as bases conceptuais definidas para o estudo, diminuindo as possibilidades de desvios aos temas a abordar (Lundin, 2016:35).

Para Coutinho (2013:9-10), a integração de um programa de investigação na constituição de um quadro teórico assegura duas valências fulcrais: primeiro, faculta um efeito homogéneo na pesquisa, ao assegurar uma identidade uniforme no estudo, tanto na congregação de conceitos e perspectivas de autores, como no estabelecimento de uma ligação entre as questões teóricas e metodológicas; segundo, legitima o resultado da investigação ao determinar os pressupostos que validam as opções definidas na recolha, na análise e na delimitação dos fenómenos de estudo indagados.

A operacionalização do leque de pressupostos enunciados impõe a seleção e a utilização de recursos metodológicos que possibilitem a estruturação e a formação de teorias, a fim de sustentar, cabalmente, a corroboração ou contestação das hipóteses formuladas numa investigação.

Para o efeito, a construção do itinerário da investigação tem, por isso, de ser associada a um conjunto de fenómenos interativos que permitem, como recomendam Quivy e Campenhoudt (2017:49), analisar o objeto de estudo de forma evidente com o propósito de descobrir os desígnios e os indícios evidentes da realidade observada.

No auxílio ao investigador, Quivy e Campenhoudt (2017:20-21) afirmam que os fundamentos da estruturação da metodologia científica de um projeto requerem a compreensão e identificação explícita dos objetivos e do tema da pesquisa, face a uma realidade ajustável aos domínios a estudar. Esta consideração implica a construção faseada da investigação científica com princípios, do procedimento científico, contemplando várias etapas integradas (Idem, 2017:25-52): a formulação de uma pergunta de partida para estabelecer um fio condutor na

investigação de modo a proporcionar ao investigador dados sobre o que pretende saber e compreender; numa segunda fase, a seleção e a organização de leituras sobre temas alusivos à problemática de pesquisa selecionada, bem como a exploração de entrevistas que apoiem o investigador a ter contacto com a realidade vivida pelos atores sociais; numa terceira fase, elabora-se a abordagem teórica como meio de resolver a problemática formulada na questão de partida; segue-se a construção do modelo de análise, com o intuito de edificar um plano para o campo de pesquisa, conjugando as teorias selecionadas na revisão da literatura, com os fenómenos do objeto de estudo empírico; a quinta etapa, denominada por observação, agrega o conjunto de ações que visam recolher informações e indicadores através da seleção, conceção e aplicação de instrumentos de observação, bem como a utilização de métodos para a recolha de dados; na penúltima etapa, é efetuada a verificação empírica do estudo, com o intuito de confirmar se as evidências interpretadas correspondem ou não às hipóteses definidas para a investigação, suscitando reflexões que visem a melhoria do modelo de análise e da própria investigação; por último, as conclusões que explanem os procedimentos adotados, os fatores motivacionais intrínsecos à realização da investigação e, por fim, considerações sobre as práticas aplicadas.

De forma mais sintética, Lundin (2016:35-49) alude que a elaboração de um trabalho científico em Ciências Sociais deve obedecer a um modelo que: possua um tema delimitado no tempo e no espaço; defina um problema; esteja contextualizado com uma área de negócio; integre uma metodologia de trabalho adequada à realidade; incorpore instrumentos de pesquisa de dados; indique objetivos do estudo; formule hipóteses; estabeleça questões de partida; tenha um referencial teórico congruente com a problemática do contexto da pesquisa; beneficie a estrutura predefinida de um documento para apresentação dos resultados recolhidos e analisados.

Sintetizando, todo o processo de investigação deve ser estruturado sequencialmente, por etapas que sustentem a construção e a interação do processo de pesquisa com os conteúdos selecionados na Bibliografia. Do exposto, notou-se ainda que a conjugação integral dos métodos e procedimentos adotados são preponderantes, na medida em que: valida e baliza as opções de pesquisa efetuadas para captar a realidade observada; alinha e integra os fenómenos a estudar, tornando a identificação e a recolha de dados mais eficientes; coadjuva o investigador na construção de um modelo de investigação no que diz respeito ao desenho do estudo e às escolhas operacionalizadas, no âmbito metodológico e quadro conceptual.

3.1 Objeto de estudo

A oferta de serviços e produtos apropriados às necessidades voláteis dos clientes colocam às Bibliotecas Municipais frequentes desafios para abordar, objetivamente, a melhoria contínua das suas atividades. Como parte integrante da estrutura da administração pública, as Bibliotecas Municipais devem integrar estratégias que credibilizem as opções tomadas, para assegurar o controlo, o progresso e a inovação dos processos que acrescentam valor ao seu negócio.

A implementação de modelos organizacionais suportados em mecanismos de qualidade e em pressupostos normativos é, por isso, determinante para os sistemas biblioteconómicos evoluírem de forma sustentada (*vide* Capítulo 2).

Com o intuito de compreender e saber como é que as Bibliotecas Públicas da capital de Portugal têm sustentado, criado e inovado os seus processos, a presente investigação definiu como objeto de estudo, a Rede de Bibliotecas de Lisboa. Trata-se de uma realidade complexa, pela sua dimensão e diversidade, que tem de ser inserida e compreendida em vários contextos durante a sua evolução. O propósito consiste em perceber e explicar a introdução dos processos preferenciais que sustentam o presente modelo organizacional, proporcionando oportunidades de melhoria sustentáveis no Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa.

Para abordar este assunto, entendeu-se como fundamental apresentar e enquadrar institucionalmente o objeto de estudo. Com efeito, a estratégia investigativa passou pela deteção da estrutura orgânica onde está inserido e pela identificação das linhas de ação determinadas pelo contexto organizacional, para a sua sustentação e evolução.

No quadro da estrutura orgânica, detetou-se através do Despacho nº5247/2015 que a Rede de Bibliotecas de Lisboa depende hierarquicamente da Divisão da Rede de Bibliotecas e esta da Direção Municipal da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa (*vide* fig. 13).

Figura 13: Representação da Estrutura Orgânica e dos níveis de hierarquia da Rede de Bibliotecas de Lisboa baseado no Despacho nº1/ 2013, Despacho nº5347/ 2015 e Deliberação da Sessão Extraordinária de 21 de janeiro de 2014.



A análise ao organograma representado na Figura 13 permitiu aferir que o modelo de gestão da unidade orgânica, em que a Rede de Bibliotecas de Lisboa está integrada, é vertical. Considera-se um modelo complexo, uma vez que a Divisão da Rede de Bibliotecas de Lisboa integra e possui a responsabilidade de estabelecer uma Rede num sistema que incorpora Bibliotecas sob a gestão da C.M.L. e das Juntas de Freguesia. Esta desagregação resultou da deliberação municipal publicada na edição especial nº1, de 21 de janeiro, na sequência da reforma administrativa da cidade de Lisboa, conferida na lei 56/2012, de 8 de novembro (*vide*

subcapítulo 4.12). Não obstante, e com o propósito de manter e inovar a integridade da Rede de Bibliotecas de Lisboa, verificou-se que a Divisão da Rede de Bibliotecas estabeleceu um conjunto de requisitos transversais a todas as Bibliotecas para orientar a sua evolução (*vide* subcapítulo 4.11 e 4.12). Em linhas gerais, observou-se que as premissas definidas tiveram o intuito de assegurar um alinhamento entre as 18 Bibliotecas inseridas no mesmo modelo organizacional para disponibilizarem recursos, serviços e produtos com enfoque no cliente (*vide* Capítulo 4). Tal evidência implica a integração e o controlo contínuo de requisitos definidos superiormente, para determinar a eficácia e a necessidade de melhoria dos processos instituídos nas distintas Bibliotecas estruturadas em Rede.

Verificada a estrutura orgânica do objeto de estudo, conferiu-se quais as competências implícitas à Divisão da Rede de Bibliotecas, para suportar o desenvolvimento do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa.

Assim, pela Deliberação n.º 876/2015 da Assembleia Municipal de Lisboa, no âmbito da Organização dos Serviços Municipais, compete à Divisão da Rede de Bibliotecas, o exercício das seguintes atividades:

- a) Gerir as bibliotecas municipais, numa lógica de rede, ao nível funcional e físico, assegurando a seleção, aquisição, tratamento técnico, conservação e disponibilização do fundo bibliográfico e documental, de acordo com as disposições legais em vigor, com foco na qualidade do serviço aos cidadãos;*
- b) Constituir e gerir a coleção de acordo com as necessidades de todos os cidadãos – incluindo culturas minoritárias e cidadãos com necessidades especiais – e as atribuições inerentes a uma rede de bibliotecas públicas;*
- c) Implementar e gerir serviços de biblioteca adequados a todos os cidadãos, integrando os avanços tecnológicos;*
- d) Organizar e apoiar atividades de promoção do livro e da leitura, incluindo as demais literacias, adequadas a todos os cidadãos;*
- e) Estabelecer parcerias e outras modalidades de cooperação com entidades públicas e/ou privadas;*
- f) Promover relações de proximidade com as comunidades locais, assegurando a adequação da oferta às especialidades de cada comunidade;*
- g) Coordenar a gestão da Rede de Bibliotecas de Lisboa em articulação com as Juntas de Freguesia, bem como participar no planeamento estratégico da referida Rede no âmbito do Plano Diretor Municipal;*
- h) Assegurar o acompanhamento técnico especializado no que respeita ao programa e funcionalidades dos novos equipamentos previstos no Plano Diretor Municipal, integrantes da Rede de Bibliotecas de Lisboa;*
- i) Apoiar o desenvolvimento da Rede de Bibliotecas Escolares de Lisboa, em articulação e colaboração com o Departamento de Educação;*
- j) Articular estratégias e procedimentos, colaborando com organismos nacionais e internacionais com competência nestes domínios.*

Uma leitura cuidada às linhas de atuação expressas, para a Divisão da Rede de Bibliotecas de Lisboa sustentar a evolução do Sistema Biblioteconómico, permitiu estruturar as intenções

organizacionais em cinco categorias. A análise de conteúdo efetuada determinou que os processos organizacionais preferenciais enunciados estão orientados sobretudo, para:

1. **Determinar um conceito de Rede:** a seleção dos processos preferenciais no cumprimento deste eixo são, essencialmente, dois. Ao nível da coleção, averiguou-se a importância do tratamento físico e técnico ser orientado com as mesmas premissas. No campo estratégico, evidenciou-se a determinação de coexistir um alinhamento organizacional na gestão das Bibliotecas que estão integradas nas Juntas de Freguesia, através da articulação dos recursos, processos e serviços disponibilizados entre a totalidade das Bibliotecas;
2. **Planear e executar os processos com enfoque na satisfação dos requisitos dos clientes:** as linhas de ação observadas focam que os processos delineados na sua generalidade, têm de ser planeados, operacionalizados e ajustados para responder às necessidades específicas das comunidades. Com efeito, identificou-se a referência a processos preferenciais. A Coleção é referenciada para ser gerida e constituída de acordo com as necessidades de todos os cidadãos, incluindo culturas minoritárias e cidadãos com necessidades especiais. Por sua vez, na prestação dos serviços, é focada a pertinência destes serem disponibilizados à medida das necessidades dos cidadãos, integrando para o efeito os avanços tecnológicos. Por fim, analisou-se a determinação das atividades promovidas para promover o livro e as leituras serem operacionalizadas em função das necessidades de todos os cidadãos. A satisfação destes requisitos implica a identificação e o conhecimento dos requisitos dos clientes a satisfazer em cada comunidade servida;
3. **Identificar e selecionar partes interessadas:** na disponibilização dos serviços e dos produtos observou-se a intenção destes serem apoiados com o estabelecimento de parcerias e outras modalidades de cooperação entre entidades públicas e privadas. Neste sentido, observou-se que, na determinação dos processos planeados e operacionalizados, a Rede de Bibliotecas de Lisboa deve implementar medidas que fomentem a articulação de estratégias com organismos nacionais e internacionais nos domínios de negócio das Bibliotecas Públicas. Esta estratégia implica estudar, identificar, analisar e selecionar quais os parceiros que acrescentam valor aos processos a disponibilizar;
4. **Apoiar a Rede de Bibliotecas Escolares:** a indicação específica do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa apoiar a Rede de Bibliotecas Escolares de Lisboa é um pressuposto que implica a operacionalização de atividades integradas entre duas Unidades Orgânicas distintas da C.M.L., respetivamente, Divisão da Rede de Bibliotecas e Departamento da Educação;
5. **Garantir a adoção de procedimentos e de estratégias normativas:** identificou-se que a determinação de uma Rede baseada em pressupostos que proporcionam a evolução sustentada de bibliotecas na cidade é uma prioridade, em vários eixos. Assim, pelas linhas enunciadas, observou-se que a distribuição normativa de bibliotecas na teia urbana de acordo com os requisitos definidos no Plano Diretor Municipal, constitui uma referência indispensável no desenvolvimento deste quadro institucional. A necessidade de assegurar a coordenação das Bibliotecas sob a gestão da C.M.L e das Juntas de Freguesia implica a definição de pressupostos para garantir o alinhamento

organizacional e manter o conceito de Rede. Por último, a indicação de articular procedimentos com organismos nacionais e internacionais, no âmbito das competências prestadas, envolve não só o conhecimento do contexto profissional, como também a adoção ou o ajustamento de premissas existentes ou experimentadas.

A implementação eficaz dos eixos identificados depende das linhas orientadoras definidas e operacionalizadas pelos responsáveis que suportam o Sistema Biblioteconómico em estudo. Neste particular, as tomadas de decisão que definem o desenvolvimento das distintas e múltiplas Bibliotecas Municipais resulta diretamente da visão, das orientações, dos procedimentos, das relações, da responsabilidade e da intervenção determinada pela Chefe de Divisão da Rede de Bibliotecas, por isso considerada neste estudo como a Gestão de topo.

Paralelamente, cada Biblioteca inserida nesta estrutura possui a figura de um Coordenador conforme Despacho nº 1/2013. Pela observação direta participante, evidencia-se que estes colaboradores possuem as seguintes responsabilidades: organizar e estruturar as atividades, os processos, os serviços, os recursos e os produtos existentes; identificar as necessidades dos recursos de acordo com os serviços e os produtos a disponibilizar; estabelecer e mediar laços entre a Gestão de topo e os colaboradores afetos à equipa de trabalho que lidera; liderar os diversos colaboradores, que integram a equipa de trabalho existente.

Na realidade, os coordenadores possuem a mais-valia de lidarem, conhecerem, inspirarem e mediar as premissas, os valores e os princípios organizacionais existentes entre a Gestão de topo e os colaboradores que operacionalizam as atividades. Por este motivo, optou-se, estrategicamente, por aplicar o questionário utilizado no estudo empírico desta investigação a estes colaboradores. A finalidade, consistiu em recolher evidências que determinassem as tomadas de decisão que sustentam, presentemente, a Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Em síntese, examinou-se pelo enquadramento teórico efetuado ao objeto de estudo que a Rede de Bibliotecas de Lisboa é orientada no seu modelo de negócio por diversas premissas: estrutura vertical; linhas de ação, categorizadas em cinco eixos, definidas para sustentar a evolução do Sistema Biblioteconómico; o papel decisivo da Chefe de Divisão para delineação e operacionalização estratégica; a preponderância dos Coordenadores para interpretar e incutirem os pressupostos organizacionais nas Bibliotecas que lideram. Para a prossecução eficaz das mesmas, entende-se que a Divisão da Rede de Bibliotecas de Lisboa tem de possuir uma atitude dinâmica, proactiva e congregadora, de modo a salvaguardar a conformidade dos requisitos implícitos nos cinco eixos categorizados nesta investigação.

3.2 Bases teóricas e metodológicas

Este estudo assenta em diversas técnicas e procedimentos metodológicos para responder adequadamente à problemática da pesquisa no seu todo incitando, em cada fase, uma ligação entre o âmbito teórico e a investigação empírica.

Para se captar cientificamente a realidade do estudo, Lundin (2017:117-119) considera duas metodologias de investigação preferenciais, a qualitativa e quantitativa.

Os conceitos agregados a cada uma das abordagens permitem esclarecer as características intrínsecas aos dois tipos de investigação (Idem, 2017:117-119): a pesquisa qualitativa assenta numa investigação descritiva que interpreta fenómenos, constrói teorias e padrões sobre os dados recolhidos, que nesta abordagem não podem nem têm como serem medidos; enquanto, a pesquisa quantitativa, baseia-se em dados objetivos mensuráveis expressos em números/percentagem, orientados para a verificação, sistematização e análise dos dados reunidos, com o intuito de encontrar variáveis relacionadas.

A distinção das duas metodologias para se estudar o problema da investigação não implica a necessidade de se optar, exclusivamente, por uma delas. O investigador pode utilizar as duas estratégias em simultâneo. Na realidade, como salienta Coutinho (2013:32-34), a tendência atual consiste na utilização conjunta entre a pesquisa qualitativa e quantitativa, uma vez que se complementam.

As tomadas de decisão, que confinam o tipo de abordagem a adotar, para analisar a realidade observada, são determinadas pela natureza do estudo e do tipo de dados a recolher, na medida em que cada técnica está direcionada para o contexto da pesquisa (Bell, 2010:20).

Assim, para suportar o conjunto de preposições desta investigação, optou-se pela utilização dos dois tipos de abordagem mencionados. Esta escolha tem o intuito de absorver e complementar os contributos científicos específicos de ambos os processos para analisar e encontrar respostas mais precisas à pesquisa proposta.

Pela pesquisa qualitativa, como circunscreve Creswell (2007:15), pretendeu-se analisar as teorias, visões ou paradigmas existentes e interpretações existentes, a fim de se construírem conhecimentos, formarem categorias de dados e confrontá-los com a realidade do objeto do estudo.

A utilização da metodologia quantitativa, possibilita à investigação, de acordo com Coutinho (2013:26), comparar, relacionar e analisar fenómenos observados mensuráveis. A incorporação desta abordagem proporciona, de forma complementar, a tradução de informação obtida em números para responder empiricamente às questões definidas ou hipóteses levantadas numa investigação (Lundin, 2016:119).

A integração de metodologias, combinando métodos e práticas da abordagem quantitativa, qualitativa ou de ambas, melhora a compreensão do fenómeno através da complementaridade dos dados recolhidos (Coutinho, 2013:356,360). Esta convergência de técnicas transforma a pesquisa num processo de triangulação de dados, o que potencia a validade da construção teórica na medida em que congrega a recolha de dados em várias evidências (Yin, 2003:121).

Na construção da investigação, os procedimentos adotados podem basear-se no método dedutivo e indutivo.

Pelo método indutivo, o raciocínio da investigação é efetuado dos aspetos particulares para os gerais a partir de dados obtidos empiricamente. O propósito consiste em encontrar premissas que possibilitem constituir uma teoria (Freixo, 2012:104-105). Na natureza de uma investigação indutiva, o contexto da pesquisa possui na génese as vivências do investigador para comportar a compreensão de determinados fenómenos com que é confrontado (Idem, 2012:105)

O método dedutivo, contrariamente ao indutivo, consiste num procedimento teórico construído do geral para o particular (Idem, 2012:106-107). Esta opção, como sintetiza Lundin (2016:124), permite ao investigador formular hipóteses sobre os elementos observados, a partir dos conceitos analisados no quadro conceptual, com o intuito de os relacionar e validar com a realidade.

Na realização de um trabalho científico, a lógica da indução e da dedução complementam-se na medida em que de estudos de fenómenos particulares, determinam-se generalizações que se transformam em referências para corroborar formulações teóricas (Ramos & Naranjo, 2014:108). Das teorias criadas, deduzem-se novas conclusões que passam a estar sujeitas a verificações empíricas (Idem, 2014:108).

A dialética enunciada consistiu na realidade adotada nesta investigação. De forma alternada, foi utilizado o raciocínio dedutivo e indutivo, em função das distintas fases que caracterizaram este estudo.

O trilho definido para responder à problemática da pesquisa exhibe, portanto, uma abordagem mista, integrando diversos procedimentos complementares. O propósito reside em captar, sustentadamente, os elementos que reflipam a compreensão e a envolvência dos processos preferenciais no desenvolvimento da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Para responder aos pressupostos enunciados, assegurando-se uma interligação entre o campo teórico e o estudo empírico, através dos dados recolhidos, o processo metodológico selecionado tinha de ser enquadrado numa estratégia que permitisse responder eficazmente aos propósitos desta investigação.

Esta equação é complexa, uma vez que as distintas estratégias para efetuar pesquisas em ciências sociais apresentam princípios que as permitem enquadrar, individualmente, com cada realidade estudada (Yin, 2001:26).

Neste contexto, e apesar de não ser o propósito desta investigação fazer um levantamento exaustivo dos procedimentos técnicos existentes nas ciências sociais, relevam-se duas perspetivas teóricas que justificam a escolha realizada na orientação desta investigação.

Coutinho (2013:327-350) defende que os modelos metodológicos dos estudos devem ser enquadrados nos planos mais representativos das Ciências Sociais e Humanas, destacando, para o efeito, quatro paradigmas:

1. Estudo de Caso: indicado no estudo e compreensão aprofundado de um caso no seu contexto, no seu todo, referente a: indivíduos, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade, processos, acontecimento, entre outros;

2. Teoria da fundamentação: apropriado na análise de uma pesquisa onde a constituição do quadro teórico do objeto é efetuada à medida que os dados recolhidos são analisados e relacionados. Consiste num método de construção gradual indutiva dos dados observados para construir e validar a teoria do ponto de vista do investigador;
3. Etnografia: adequado para descrever grupos de pessoas, modos de vida, comportamentos, bem como estudar culturas;
4. Fenomenologia: focado na interpretação e análise da experiência dos participantes com o intuito de construir o conhecimento do objeto de estudo.

De forma adicional, os argumentos expostos por Yin (2001:24-27) auxiliam o investigador a identificar e a selecionar a estratégia de pesquisa mais adequada ao seu estudo, através do estabelecimento de três tipos de critérios (*vide* Tabela 28): o tipo de questões definidas para pesquisar o problema; a abrangência do controlo sobre eventos comportamentais; o enfoque do objeto de estudo estar centrado em acontecimentos históricos ou contemporâneos.

Tabela 28: critérios para utilizar a estratégia de pesquisa ajustada à investigação (apud Yin, 2001:24) (adapt.).

Estratégias de pesquisa	Critérios para utilizar cada estratégia		
	Forma da questão de pesquisa	Controlo sobre eventos comportamentais	Focaliza acontecimentos contemporâneos
Experimental	Como e porquê.	Sim.	Sim.
Levantamento de dados	Quem, o que, onde, quantos e quanto.	Não.	Sim.
Análise de conteúdo	Quem, o que, onde, quantos e quanto.	Não.	Sim / Não.
Pesquisas históricas	Como e porquê.	Não.	Não.
Estudos de caso	Como e porquê.	Não.	Sim.

No seguimento, considerando que a presente investigação para alcançar os objetivos estabelecidos pretende:

- Analisar o enfoque dos processos de uma organização atual, ou seja, a Rede de Bibliotecas de Lisboa;
- Investigar o como e o porquê de os processos preferenciais existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa serem selecionados, implementados, alvo de não conformidades e eliminados;
- Compreender e enquadrar o objeto de estudo no seu todo de forma detalhada, com a finalidade de compreender de que forma a sucessão e relacionamento dos processos, que fomentaram o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, desde as suas origens, influenciam a dinâmica e cultura organizacional atual;
- Investigar os ciclos processuais organizacionais, que caracterizam a Rede de Bibliotecas de Lisboa dentro do seu contexto.

Entende-se, com base nos fundamentos enunciados anteriormente, que o procedimento metodológico mais ajustado para orientar esta investigação consiste na constituição de um *Estudo de Caso* sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa. Os fundamentos e o enquadramento que conduzem este método serão abordados noutro segmento deste trabalho (*vide* subcapítulo 1.3).

Na base metodológica deste processo de investigação existe, porém, outro fator fundamental na orientação desta pesquisa que se pretende evidenciar. Salienta-se, neste contexto, o papel

do investigador. Na realidade, a sua intervenção é fundamental, tanto na orientação do trabalho de pesquisa, como na determinação de uma estratégia coerente e eficaz para que a recolha de dados represente e forneça dados representativos dos elementos investigados (Quivy & Campenhoudt, 2017:15).

No presente estudo, o posicionamento do investigador com a realidade do estudo foi determinante na totalidade dos processos delineados e construídos na medida em que está inserido no contexto da Rede de Bibliotecas de Lisboa, como trabalhador, desde 1999.

Nesta interação, é relevante realçar ideias-chave que legitimem a posição do investigador como parte integrante da realidade investigada. Numa primeira instância, na seleção do tema a investigar. A relação e a prática com as atividades existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa fomentaram o interesse em aprofundar e compreender o conhecimento integral das decisões organizacionais com enfoque nos processos. Esta condição foi, na realidade, o propulsor da pesquisa indagada. A circunstância pronunciada facultou ao ponto de partida desta investigação uma lógica indutiva, na medida em que os problemas específicos da investigação têm origem na experiência do investigador, motivando uma ligação entre um interesse particular com o objeto do estudo (Freixo, 2012:105).

A inserção de um investigador no contexto organizacional, que observa, permite uma interação mais estreita com as tomadas de decisão, os recursos utilizados e com os intervenientes nos processos (Haro *et al.*, 2016:100-101).

Neste caso, esta circunstância foi preponderante no balizamento do estudo através da definição dos objetivos, das questões de partida e das hipóteses formuladas. Aliás, este exercício constituiu uma estratégia para eliminar a propensão de um investigador participante recolher dados sem parâmetros impedindo, a comparação e a generalização dos dados (Haro *et al.*, 2016:102).

O processo de recolha e seleção de dados consistiu noutra etapa determinante. A complexidade do estudo proporcionou uma pesquisa histórica às raízes dos processos da Rede de Bibliotecas de Lisboa, a fim de analisar a razão de existência dos processos preferenciais que sustentam o modelo atual do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa. A quantidade e o tipo de informação existente, sobre a realidade do objeto de estudo poderão suscitar dispersão e ruído no processo de investigação, prejudicando o processo da pesquisa e, consequentemente, a análise dos dados, segundo Bell (2010:23). Contudo, a integração e a proximidade do investigador no objeto de estudo tornaram a consulta de dados num processo vantajoso essencialmente, em dois processos. A identificação e a interação com os serviços, que continham os recursos de informação relevantes para o estudo, bem como a recolha de recursos de informação, tornou-se mais célere e objetivos pelo conhecimento privilegiado dos locais e dos processos inerentes às atividades necessárias para pesquisar as informações a investigar. Por fim, destaca-se que a ligação do investigador com os processos organizacionais desde os anos 80, permitindo enquadrar, mapear e descrever dados até ao momento não publicados, tornou o estudo mais enriquecedor. Este particular assume relevância na constituição da memória organizacional do objeto de estudo.

A conjugação das duas-ideias chave reduziu a possibilidade de o investigador dispersar-se e integrar dados que provocassem distorção de informações. Como tal, salienta-se que a ligação direta do investigador com o objeto de estudo possibilitou uma análise objetiva, limitada e direcionada à problemática da pesquisa numa perspetiva interpretativa holística do problema.

Sintetizando, a construção do modelo metodológico desta investigação resultou da congregação de um conjunto de opções técnicas e procedimentos. Assim, tendo por base fundamentos teóricos; a natureza do estudo; os objetivos definidos; as questões de partida estabelecidas; as hipóteses levantadas; a padronização de processos definida; a interpretação e o relacionamento de variáveis delineadas; definiu-se um caminho que permite responder à problemática da pesquisa e, consequentemente, proporcionar reflexões com vista à melhoria contínua dos processos-chave da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

3.3 Estudo de caso

A dinâmica e as características implícitas à presente investigação para identificar, descrever, encadear e analisar o impacto dos processos formulados ao longo do tempo na Rede de Bibliotecas de Lisboa conduziu, conforme referido anteriormente, ao uso do *Estudo de Caso*. Esta opção estratégica possibilitou, à presente investigação, integrar as características subjacentes a esta metodologia.

Para Yin (2001:21), o *Estudo de Caso* possibilita estudar os fenómenos de estudo de uma forma integral, podendo, com efeito, ser utilizado na análise de diversas evidências em que se incluem os processos organizacionais.

Bell (2010:23) evidencia que o método de *Estudo de Caso* permite aprofundar o conhecimento do problema em pouco tempo, possibilitando a identificação e a compreensão das diversas variáveis existentes em estudo através da descrição e interação de fatores e acontecimentos.

Por conseguinte, segundo Yin (2001:29), a pesquisa de um *Estudo de Caso* poderá enveredar por diversas abordagens em simultâneo, com a finalidade de generalizar e ajustar as teorias analisadas na investigação em curso.

O *Estudo de Caso* sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa tem o propósito de compreender a seleção e a existência dos processos preferenciais intrínsecos ao modelo organizacional que sustenta o negócio deste Sistema Biblioteconómico.

A pesquisa encetada analisou o contexto observado como um todo. O estudo implicou, por isso, a identificação das decisões que conduziram à constituição, à melhoria, à correção e à eliminação dos processos-chave para a criação e o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, desde as suas origens. Este caso envolveu o estabelecimento de interpretações e relações sequenciais entre o conjunto de ações que determinaram as políticas relacionadas com: a integração de bibliotecas em edifícios existentes; o número de bibliotecas criadas; a localização de bibliotecas na cidade; as tipologias de bibliotecas concebidas; a constituição da coleção; os recursos humanos; os serviços prestados. O intuito consiste em saber como são sustentadas as preferências processuais e obter evidências que determinem as causas dos desvios do conjunto de atividades implementadas no Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa.

A interpretação das evidências contraídas da investigação como um todo, pesquisando a causa dos fenómenos observados, conduziu à integração da Hermenêutica neste estudo. A hermenêutica consiste num método a partir do qual o investigador, segundo Lundin (2016: 113), interpreta a realidade observada, compreendendo as partes que conduzem ao contexto existente. Procurou-se investigar os processos que motivaram a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa, de acordo com o enquadramento específico das mesmas. O intuito residuiu em encontrar as razões que sustentaram as opções estratégicas assumidas, analisar a causa dos desvios encontrados e averiguar as influências das mesmas no presente modelo organizacional. Neste âmbito, optou-se por perceber os fenómenos-chave, enquadrando-os no campo político, social, cultural e económico à época, num período balizado entre a segunda metade do século XIX e segunda década do século XXI. Esta opção de estudar o conjunto de atividades com alcance temporal histórico é classificado por Coutinho (2016:41) como uma pesquisa de alcance longitudinal.

As conclusões obtidas no estudo não pretendem estar circunscritas à mera descrição e compreensão da realidade analisada. As evidências captadas têm, igualmente, o interesse de criar ações de correção, de melhoria e de eliminação das atividades, que sustentam a evolução do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa. A opção de compreender os fenómenos de estudo com o propósito de resolver problemas num nível apropriado à sua complexidade específica, através da aquisição e da construção de generalizações teóricas, determina que a natureza da pesquisa desta investigação seja classificada por *aplicada* (Lundin, 2016:121).

Na conceção desta lógica, foi fundamental a combinação entre o raciocínio dedutivo e indutivo. Neste quadro, tal como defende Naranjo e Ramos (2014:108): a lógica indutiva proporcionou, através de observações a fenómenos singulares, a formulação de novas teorias, bem como a corroboração ou contestação de teorias identificadas no referencial teórico, gerando valor no conhecimento existente; complementarmente, através da dedução, analisaram-se referências teóricas na revisão de literatura, proporcionando a determinação de ideias e o levantamento de hipóteses sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa, a fim de serem confirmadas com os fenómenos estudados.

Do exposto, conclui-se que o conjunto de estratégias envolvidas nesta investigação integra os âmbitos ou objetivos específicos das três técnicas categorizadas por Lundin (2016:121), para a realização de um *Estudo de Caso*, ou seja:

- **Exploratória:** pretende ampliar o conhecimento que o investigador possui da realidade com base em pressupostos iniciais, que podem ser incorretos. Esta técnica possui a finalidade de facultar maior familiaridade com o contexto da pesquisa, tornando-o mais evidente face às hipóteses pré-definidas;
- **Descritiva:** possui o intuito de relatar evidências do contexto observado através da indicação de acontecimentos ou fenómenos podendo efetuar analogias entre as variáveis identificadas;
- **Explicativa:** consiste numa estratégia analítica da investigação ao possuir o intuito de descobrir as causas que proporcionam os desvios do contexto observado. Esta técnica implica, por isso, identificar, conhecer e relacionar os fenómenos existentes com a finalidade de explicar a racionalidade dos processos, entre outros.

A conjugação cabal das técnicas mencionadas permitiu identificar, entender e descrever a gestão dos processos da Rede de Bibliotecas, tornando o *Estudo de Caso* mais fiável. Este quadro de estratégias sustentou a pesquisa delineada para retratar os requisitos que escoram o funcionamento do modelo organizacional do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa.

Neste contexto, o processo que determinou a recolha de dados para responder aos pressupostos enunciados no desenvolvimento deste estudo caso consistiu, noutra etapa fundamental desta investigação, conforme se apresenta no próximo segmento desta investigação.

Refira-se que a realização do estudo sobre os processos que caracterizam o contexto da Rede de Bibliotecas de Lisboa, desde o século XIX até 2017, tanto é do conhecimento como foi devidamente autorizado por email, pela Chefe de Divisão da Rede de Bibliotecas da Câmara Municipal de Lisboa, em abril de 2017.

3.4 Instrumentos de recolha de dados

No processo de recolha de dados, a adoção de instrumentos, adequados à problemática de pesquisa, representou uma condição primordial para retratar a realidade em análise, com a maior credibilidade possível. Para o efeito, a presente investigação baseou-se numa triangulação de métodos sustentada na pesquisa qualitativa através da revisão da literatura e na pesquisa quantitativa, mediante a recolha de dados estatísticos, bem como da aplicação de um inquérito por questionário (*vide* fig. 14).

Figura 14: Base teórica metodológica na investigação do objeto de estudo.



O percurso que suporta as escolhas dos instrumentos utilizados na presente investigação é salientado no próximo segmento deste trabalho.

3.4.1 Revisão da literatura

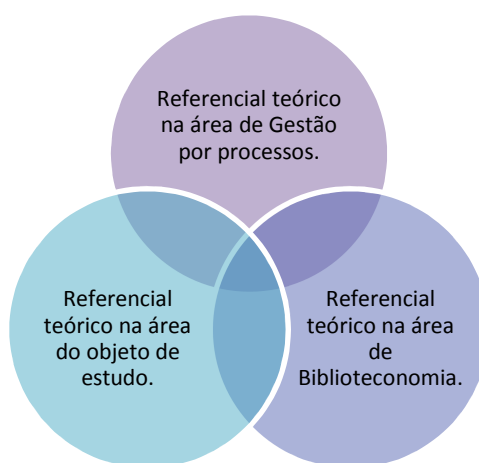
A revisão da literatura com enfoque na Gestão por Processos e em Bibliotecas Públicas suscitou a execução de um percurso metodológico que permitisse enquadrar, compreender e integrar estas temáticas no objeto de estudo desta investigação.

O processo de revisão de literatura, segundo Coutinho (2013:59), assenta na identificação e na análise da literatura publicada por autores que se debruçam sobre o tema da investigação. O propósito consiste em reunir os conhecimentos estabelecidos pelos investigadores para contextualizar e compreender a realidade do fenómeno em pesquisa (idem, 2013:59). Esta etapa é elementar, uma vez que determina a sustentabilidade e a credibilidade da investigação ao apoiar e associar as bases teóricas com o objeto da investigação (idem, 2013:59). A pertinência dos pressupostos selecionados na bibliografia revista constitui, por isso, no entendimento de Lundin (2016:35), o âmago de uma investigação científica na medida em que direciona o desenvolvimento do estudo da investigação, bem como o resultado da pesquisa. Como tal, é pertinente que o processo de pesquisa de informação assegure credibilidade dos elementos investigados durante o processo de investigação.

Para o efeito, Quivy e Campenhoudt (2017:49-55) advertem que a qualidade e a pertinência da seleção bibliográfica resulte da conjugação de alguns dos seguintes pressupostos: consultar referenciais teóricos, que permitam responder às questões de partida, de modo a determinar um fio condutor na pesquisa; analisar documentos que apresentem elementos de análise e de interpretação do tema em estudo; selecionar documentos com distintas abordagens do objeto de estudo; recolher dados sobre o fenómeno da pesquisa em diversas fontes de informação.

Importa por isso, salientar que, no presente estudo a revisão da literatura possui diversas fases.

Figura 15: Triangulação de pesquisa do referencial teórico.



As matérias em análise, ao debruçarem-se sobre fenómenos implícitos na área de biblioteconomia com critérios de gestão organizacional, suscitaram o recurso a áreas bibliográficas interdisciplinares. A busca de procedimentos normalizados, orientados para os resultados, determinou a congregação triangular de leituras em distintas áreas (*vide* fig. 15).

A base teórica incidiu, em primeiro lugar, sobre a Gestão por Processos com o intuito de compreender a sua importância, as suas valências e de obter conhecimentos sobre o tema. A pesquisa de informação nas áreas de gestão com enfoque nos processos compreendeu, no sentido mais macro, a Gestão Organizacional e os Sistemas de Qualidade, facultando: o enquadramento do tema; a classificação dos temas a abordar; a identificação de estratégias

para analisar desvios, as suas causas e propor melhorias nos processos de negócio objeto de estudo; o conhecimento das etapas para responder aos objetivos e hipóteses da investigação.

A segunda etapa da revisão bibliográfica recaiu sobre Biblioteconomia, especificamente na recolha de informação sobre: modelos biblioteconómicos; identificação dos processos que integram as áreas de negócio das bibliotecas públicas; captação de linhas de orientação atuais para a normalização e o estabelecimento de boas práticas a nível nacional e internacional.

Na revisão da literatura das fases indicadas, foi determinante a consulta de fontes secundárias, visto que, como afirma Coutinho (2012:61), determinaram: a aquisição abrangente dos conceitos do tema de pesquisa; a definição da estrutura da investigação; a racionalização dos temas a consultar; bem como, a orientação das premissas a investigar nas fontes primárias.

A agregação de ambas as perspetivas permitiu associar e alinhar as soluções de gestão às especificidades do objeto de estudo. Na generalidade, a conjugação das leituras realizadas sobre o tema permitiu explicar, apontar os benefícios e a preponderância das Bibliotecas Públicas, rumar para métodos de modernização suportados em gestão por processos e fluxos de trabalho com vista à melhoria, ao planeamento e à organização dos serviços prestados.

Na terceira etapa do referencial teórico, procedeu-se ao estudo da Rede de Bibliotecas de Lisboa, com enfoque nos processos preferenciais, que caracterizam o seu negócio. Refira-se que a identificação de variáveis do objeto de estudo e o processo de análise às mesmas foi orientado de acordo com os padrões definidos nos referenciais teóricos anteriores.

Para a compreensão e a contextualização desta realidade, foi essencial o recurso a fontes primárias, na medida em que, conforme assegura Coutinho (2013:63,98), fornecem dados diretos entre o investigador e o objeto de estudo, complementando as fontes secundárias. Na pesquisa efetuada, esta tipologia de fontes incidiu em duas componentes integradas:

- **Documentos escritos não publicados:** manuscritos, acedidos no Arquivo Municipal de Lisboa, correspondentes a dados estatísticos e relatórios, refletindo as opções processuais no século XIX; informações internas, existentes na Divisão da Rede de Bibliotecas, sobre dados estatísticos no século XX e políticas de funcionamento, no século XXI;
- **Documentos escritos publicados:** na revista *Anais das bibliotecas, arquivo e museus municipais*, acessíveis na Hemeroteca Municipal de Lisboa, correspondentes a folhas de recolha de dados, atas, discursos e regulamentos, traduzindo as opções e quais os processos preferenciais na obtenção de resultados, no século XX; no *Diário do Governo*, armazenado na Hemeroteca Municipal de Lisboa, procedeu-se à pesquisa de Decretos - Lei para contextualizar as políticas definidas num âmbito nacional e local.

O processo de investigação do objeto de estudo recorreu, igualmente, a fontes secundárias escritas. Num âmbito generalista, a revisão da literatura sobre a história das Bibliotecas Públicas em Portugal permitiu aprofundar o conhecimento e identificar hipóteses de desvios de processos existentes no sistema bibliotecário em estudo. Pela abordagem micro bibliográfica foi possível, através da leitura de artigos publicados na *Revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa*, identificar e analisar as políticas, as ações de melhoria, as dificuldades e

as não conformidades dos processos que suportaram o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, desde a última década do século XX, até aos princípios do século XXI. O recurso a publicações periódicas contemporâneas foi integrado neste âmbito para retratar a realidade de algumas BLX.

A estratégia triangular do referencial teórico permitiu orientar e sustentar de forma integrada o *Estudo de Caso* da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Contudo, a realidade observada necessitava de ser analisada com dados objetivos. O intuito consistia em retratar a eficácia dos processos preferenciais, que suportam o atual modelo organizacional do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa, bem como estabelecer relações com as práticas de gestão e os pressupostos Biblioteconómicos dissecados no enquadramento teórico.

Para complementar os dados recolhidos no quadro conceptual sobre o caso em estudo, procedeu-se à pesquisa de dados quantitativos e a utilização de outros instrumentos de investigação, que coadjuvassem a captação de evidências essenciais para a interpretação dos fenómenos analisados. Com base nesta abordagem, detalha-se de seguida as técnicas adotadas no estudo realizado.

3.4.2 Dados estatísticos

O processo de recolha de dados recorreu ao estudo de elementos estatísticos. A integração desta estratégia numa pesquisa científica fomenta a transparência e a explicação da realidade observada (Haro *et al.*, 2016:61). Para se estabelecer uma análise mais objetiva e fiável, de acordo com o plano deste estudo, a captação dos dados estatísticos da Rede de Bibliotecas de Lisboa implicou a sua organização em duas perspetivas:

1. **Nas origens das Bibliotecas Municipais:** permitiu identificar os processos preferenciais e analisar se as ações de melhoria implementadas corresponderam às necessidades identificadas nos serviços prestados, especificamente: leitura diurna, noturna e domiciliária. O estudo das variáveis selecionadas nos recursos de informação consultados facultou também a possibilidade de se verificar as origens da constituição de vários processos, as razões e o porquê da sua implementação;
2. **No modelo estratégico da Rede de Bibliotecas de Lisboa, implementado a partir de 2012:** com o propósito de se averiguarem e enquadrarem as opções tomadas pelo sistema biblioteconómico municipal no desenvolvimento das distintas Bibliotecas Municipais na teia urbana da cidade. Para o efeito, observou-se a existência ou a carência de uma política consertada num contexto de Rede através da conjugação dos seguintes indicadores: Nº de habitantes na UOPG em que está inserida; Área útil m² do edifício; Nº Pisos que integram o edifício; Nº edifícios que congrega a Biblioteca; N.º de horas por semana prestadas ao público; Nº de colaboradores existentes; Nº de doc. Disponibilizados; Nº computadores existentes ao público; Nº computadores existentes aos colaboradores.

A recolha de dados estatísticos enunciada possibilitou aprofundar a perceção do caso em estudo através da identificação de novos elementos, ampliando o número de variáveis a analisar. O relacionamento dos elementos identificados com as evidências obtidas através da aplicação do inquérito por questionário, na realidade observada, conferiu à investigação maior

credibilidade e fiabilidade. Com base nesta premissa, o próximo segmento detalha os princípios que sustentaram a construção e o emprego do inquérito por questionário.

3.4.3 Inquérito por questionário

Como método de recolha de dados a presente investigação optou por utilizar, também, o inquérito por questionário. O objetivo consistiu em inquirir coordenadores das Bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas de Lisboa para obter evidências relativas às opções estratégicas formuladas, por cada um, na gestão processual que sustenta os serviços prestados no contexto organizacional que integram.

O inquérito por questionário consiste num instrumento de recolha de dados efetuado com várias perguntas sequenciais, estruturadas por seções direcionadas a um grupo representativo de pessoas (Haro *et al.*, 2016:72).

A utilização do questionário, no âmbito da metodologia de recolha de dados ajusta-se nos objetivos desta investigação, uma vez que consiste numa técnica que deve ser utilizada quando o investigador pretende inquirir várias pessoas, a fim de identificar e categorizar evidências de um determinado grupo (Coutinho, 2013:138).

Acresce a vantagem deste instrumento proporcionar a quantificação e correlação de uma multiplicidade de dados consideráveis, ampliando, assim, as possibilidades de análise à problemática de pesquisa (Quivy & Campenhoudt, 2017:189). Contudo, a utilização desta técnica, também poderá suscitar dificuldades na análise da realidade. Quivy e Campenhoudt (2017:189) apontam como principais limites e problemas os seguintes aspetos: respostas superficiais, desencadeando um estudo pouco claro e/ou profundo em algumas evidências observadas; a confiabilidade das respostas dadas pelos inquiridos em função do rigor do universo selecionado, do ambiente de confiança profissional no momento da aplicação do inquérito por questionário e, por fim, ressalva-se a relação do tipo de questões efetuadas com o contexto de referência dos inquiridos.

Lundin (2016:163), Quivy e Campenhoudt (2017:190) salientam que os principais obstáculos provenientes do trabalho de pesquisa através do inquérito por questionário advêm sobretudo, da má aplicação deste método, especificamente de questões mal formuladas e desajustadas à realidade estudada. Por conseguinte, o inquérito por questionário tem de responder de forma clara às necessidades do estudo, indo ao encontro dos objetivos definidos e das hipóteses formuladas (Lundin, 2016:162). Para o efeito, o plano de pesquisa tem de integrar um conjunto de questões que traduzam os processos das operações de investigação (Idem, 2016:162).

Neste contexto, procedeu-se à construção de um questionário de raiz, para analisar os fenómenos intrínsecos às tomadas de decisão que sustentam a identificação, a seleção e a operacionalização das atividades preferenciais, em que assenta o desempenho da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

No seguimento, e para definir a estratégia que melhor se adequasse à problemática da pesquisa, analisou-se a tipologia de questões a implementar, fechadas e abertas. As primeiras são apropriadas para o investigador obter variáveis quantitativas de um objeto de estudo que

conhece bem a sua natureza (Hil & Hill, 2016:95). Estas questões são colocadas num formulário estruturado por escala, de forma a apurar a tendência dos dados recolhidos (Lundin, 2016:168). O método em causa, apesar de limitar a escolha do inquirido, facilita o tratamento de dados, uma vez que os elementos recolhidos são traduzidos e convertidos numa representação numérica pré-definida no formulário do questionário (Idem, 2016:168). As perguntas abertas são ideais em situações em que o investigador pretende obter elementos qualitativos num contexto com pouca bibliografia sobre o tema investigado (Hil & Hill, 2016:95). Esta hipótese implica que o investigador possua conhecimento prévio sobre os temas a abordar, de forma a saber direccionar as questões (Lundin, 2016: 171).

Face ao exposto, optou-se, estrategicamente, por criar um questionário heterogéneo combinando questões fechadas e abertas. O uso misto de perguntas é profícuo na medida em que as respostas qualitativas permitem complementar e enquadrar os dados recolhidos quantitativamente (Hil & Hill, 2016:95).

O conjunto de processos e elementos identificados no objeto de estudo proporcionou a construção de um questionário composto por 98 questões fechadas, 3 questões abertas e 2 questões mistas, perfazendo um total de 103 perguntas. A finalidade consistiu em obter evidências, que permitissem aferir os elementos e fatores que conduzem à criação e do desenvolvimento dos processos preferenciais do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa, no atual modelo organizacional.

O desenho do questionário implicou a definição de estratégias que permitissem obter evidências precisas a partir das variáveis selecionadas. Assim, outra etapa relevante na conceção do questionário consistiu na organização e na categorização das questões definidas.

A definição das variáveis no estudo pode ser estruturada em diferentes categorias em função do caminho determinado pelo investigador para contextualizar, caracterizar e medir os elementos da realidade observada (Haro *et al.*, 2016:27).

A análise dos dados recolhidos implica a definição de categorias de informação para enquadrar os elementos escritos com as palavras próprias do inquirido, diminuindo a complexidade de identificação e análise dos dados (Lundin, 2016: 171).

De acordo com os pressupostos analisados na bibliografia consultada, fez-se uso de um conjunto de variáveis integradas nas questões fechadas do questionário, aplicado neste estudo, associando a três tipos de escalas: nominal, rácio e ordinal.

As variáveis nas quais se pretendem obter dados em categorias pré-definidas, com o intuito exclusivo de identificar o grupo em que os inquiridos estão inseridos, são medidas numa escala nominal (Haro *et al.*, 2016:27). As questões associadas ao género, existentes no Grupo A deste estudo, enquadram-se nesta categoria.

A escala da razão na qual é possível efetuar deduções sobre rácios constituídos por valores intervalares, integrando o valor 0, entre outras variáveis, a categoria da idade (Lundin, 2016:114). Segundo Freixo (2012:236), esta categoria possibilita identificar a ordem e o intervalo dos elementos estudados, bem como as distâncias entre os níveis de apreciação. O

estudo destas variáveis foi integrado no Grupo A do questionário aplicado, para analisar a idade, o tempo de serviço e de coordenação no Sistema Biblioteconómico de Lisboa.

A análise da realidade observada suscita ainda a aplicação de uma escala de medida ordinal. Esta escala é utilizada para atribuir números aos elementos estudados segundo um valor relativo com o intuito de representar a ordem da sua relevância (Freixo, 2012:235). As questões fechadas integradas nesta classificação estão integradas nos Grupos compreendidos entre o “A” e “E” com a finalidade de identificar, analisar e relacionar o posicionamento dos dados obtidos:

- **No Grupo A:** com o intuito de aferir o grau académico dos inquiridos e perceber se estes atores possuem formação específica na área de Biblioteconomia ou Gestão. No seguimento, foi estabelecido um conjunto de itens predefinidos para se identificar o nível de escolaridade, assim como a existência de uma formação específica nas áreas do estudo, seguido de uma pergunta aberta que indique a formação específica de cada um dos inquiridos;
- **Do Grupo B ao Grupo E:** para verificar os elementos que determinam o planeamento, a execução e a melhoria contínua das atividades preferenciais prestadas pelo Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa. Para o efeito, as questões colocadas estão organizadas por uma escala nominal de 1 a 5, sendo que o 1 é Nunca e o 5 é Sempre. Nesta escala, os números atribuídos representam um código, possibilitando a análise das opções selecionadas pelas categorias de respostas definidas. Esta estratégia promove uma organização na opinião dos inquiridos e facilita o tratamento de respostas por meio de técnicas estatísticas na medida em que os dados são codificados por frequências (Hill & Hill, 2016:105-107).

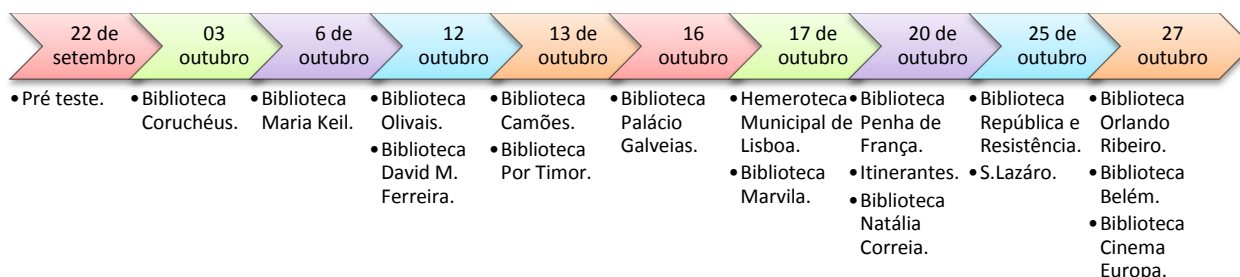
As questões abertas contidas no questionário pretendem obter dos inquiridos respostas escritas pelos próprios (Hill & Hill, 2016:94). A introdução desta opção possui vantagens na medida em que proporciona a recolha de dados inesperados e detalhados; mas, também, possui desvantagens, visto ser necessário decodificar e analisar mensagens escritas pelos inquiridos, requerendo mais tempo na interpretação e na categorização dos dados obtidos (Idem, 2016:94).

Este tipo de perguntas é integrado na última fase do questionário, especificamente, no Grupo F, permitindo aos inquiridos expressarem sugestões/observações, que proporcionem melhorias no desempenho das suas funções.

Explanada a estrutura deste instrumento de recolha de dados, importa salientar o plano de aplicação respetivo, no que concerne à sua calendarização, ao procedimento usado na sua administração e à amostragem conseguida. Neste sentido, a aplicação do inquérito por questionário adotou um conjunto de critérios a fim de aumentar a fiabilidade e a validade dos dados recolhidos.

A aplicação do questionário foi efetuada durante o mês de setembro e outubro de 2017 (*vide* fig. 16):

Figura 16: Calendarização referente à aplicação do questionário no objeto de estudo.



No sentido de aferir a fiabilidade do questionário, entendeu-se aplicar um pré-teste. A finalidade deste processo consistiu em estabelecer ações de melhoria, proporcionando o ajustamento das questões definidas para otimizar o uso deste instrumento no cumprimento dos seus propósitos. A versão preliminar deste instrumento foi aplicada a dois profissionais da área de Bibliotecas Públicas e de Sociologia, respetivamente. Nenhum dos intervenientes conhecia previamente o objetivo, o conteúdo de cada questão e a forma do questionário, proporcionando seriedade no resultado obtido.

Na generalidade, os intervenientes neste processo detetaram variáveis repetidas nos diferentes grupos existentes no questionário, o que implicou o ajustamento das mesmas. A operacionalização deste exercício permitiu eliminar múltiplas questões no questionário, especificamente:

- Grupo B: 4 questões fechadas, relacionadas respetivamente com: conceito de rede; Equipamento e Recursos Físicos; Missão, objetivos, metas e indicadores; Normas e padrões;
- Grupo C: 4 questões fechadas, especificamente: duas sobre Normas e padrões; Missão, objetivos, metas e indicadores; Equipamento e Recursos Físicos;
- Grupo D: 4 questões fechadas, nomeadamente: Cultura organizacional; 2 sobre Missão, objetivos, metas e indicadores; Normas e padrões;
- Grupo E: 5 questões fechadas, intrínsecas a: Instrumentos de gestão; Conceito de rede; Missão, objetivos, metas e indicadores; Normas e padrões; e duas sobre Monitorização e Avaliação de desempenho.

As ações de correção implementadas proporcionaram a eliminação de 17 questões no total, permitindo melhorar a estrutura do questionário, tornando-o mais perceptível para os inquiridos-alvo.

Na prossecução deste processo optou-se por incidir este estudo à totalidade do universo selecionado para pesquisa, circunscrevendo a sua aplicação a alguns critérios. No âmbito do presente estudo, dos 18 coordenadores existentes, optou-se por excluir a aplicação do

inquérito por questionário ao responsável da Biblioteca Palácio Galveias por este ser o investigador da pesquisa em curso. Esta estratégia tem o intuito dos dados recolhidos serem independentes do observador, assegurando que a sua interpretação possua autenticidade, transmitindo, portanto, maior exatidão das evidências recolhidas (Haro *et al.*, 2016:114). Não obstante, e a fim de integrar esta Biblioteca no presente estudo, optou-se por aplicar o questionário à colaboradora que assume as funções de coordenação na ausência do atual coordenador. Por fim, decidiu-se não aplicar o estudo à Biblioteca de Jardim do Quiosque Jardim da Estrela na medida em que não possui uma estrutura, serviços e produtos que permitam enquadrar esta Biblioteca no mesmo nível das restantes. Esta Biblioteca funciona, essencialmente, como um posto de leitura local que disponibiliza leitura de livros e de publicações periódicas diárias num horário completamente distinto das restantes bibliotecas inseridas neste sistema biblioteconómico. A oferta deste serviço não é apoiada pelo sistema automatizado de Bibliotecas, visto não possuir infraestruturas adequadas para o efeito. Não possui uma figura de coordenador, sendo que o serviço é gerido pelo/a responsável cultural da Junta da Freguesia da Estrela. A recolha de dados neste local representava, por isso, numa fonte que poderia deturpar, a análise dos dados no seu todo.

Com a estabilização alcançada através dos processos instituídos, entendeu-se estarem reunidas as condições para se proceder à sua aplicação ao universo selecionado.

No seguimento, e para potenciar a veracidade dos dados, optou-se por aplicar o questionário de forma presencial, garantindo-se que somente poderia ser preenchido pelos inquiridos com a presença do investigador. A implementação desta estratégia desencadeou aspetos positivos e dificuldades.

A principal vantagem na interação com os inquiridos consistiu na possibilidade de o investigador esclarecer determinados conceitos e o sentido de algumas questões colocadas, facultando maior rigor e veracidade nas respostas obtidas, tal como realça Haro e outros (2016:73).

Noutro sentido, a inserção desta metodologia torna os processos mais complexos em função da falta do tempo, da disponibilidade e do incómodo ou excesso de empatia existente entre o investigador e o inquirido perante algumas questões (Haro *et al.*, 2016:73).

No caso específico deste estudo, verificou-se que a principal complexidade da aplicação desta estratégia consistiu na conciliação de agenda entre as partes envolvidas, dado o número de Coordenadores envolvidos no processo. A harmonização destes requisitos tornou, efetivamente, o procedimento menos célere, mas permitiu maior conhecimento da realidade observada.

Em termos de síntese, foca-se que a aplicação do inquérito por questionário na presente investigação teve o intuito de generalizar, agrupar e comparar um conjunto de dados pertinentes referentes aos processos que suportam o atual modelo organizacional do Sistema Bibliotecário do Município de Lisboa. A aplicação do método interrogativo, aos responsáveis de cada Biblioteca inserida da Rede de Bibliotecas de Lisboa, permitiu obter dados objetivos sobre as preferências e as dificuldades dos processos instituídos por quem lidera as atividades operacionalizadas. Para o efeito, delineou-se um conjunto de pressupostos para estruturar e

analisar o conjunto de variáveis determinadas para este estudo, conforme se apresenta no Capítulo 5 desta investigação.

As abordagens e técnicas explanadas neste capítulo demonstraram as opções metodológicas delineadas para responder aos propósitos desta investigação com a maior fiabilidade possível. Em síntese, projetou as linhas de orientação encetadas para identificar, analisar e compreender as tomadas de decisão que contextualizam a realidade organizacional do objeto de estudo desta investigação.

4. Rede de Bibliotecas de Lisboa

Para compreender o presente e preparar o futuro das Bibliotecas Públicas de Lisboa, é necessário conhecer o seu passado. Pela bibliografia consultada conclui-se que a evolução do sistema bibliotecário municipal de Lisboa transporta um conjunto de princípios e fundamentos provenientes desde a sua génese. Os dados pesquisados revelam que estes sustentam, ainda no século XXI, muitas das dinâmicas existentes. Na realidade, as componentes processuais e comportamentais vigentes nas Bibliotecas Públicas da capital portuguesa são o resultado dos processos desenvolvidos e apreendidos durante o seu percurso histórico. Apesar de o conjunto de iniciativas sustentarem o comportamento organizacional, deteta-se pelos estudos realizados, abordagens inoperantes. Os desvios e as suas causas repetem-se, até à atualidade, originando uma rede de bibliotecas desequilibrada e desacreditada. O estudo proposto neste capítulo permite construir uma perspetiva teórica capaz de ajudar a compreender e a atuar sobre a realidade observada, de uma forma eficaz e eficiente.

Neste quadro, com base no referencial teórico consultado, procedeu-se ao estudo do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, decompondo as componentes processuais identificadas nas seguintes categorias: princípios do desenvolvimento processual organizacional; modelos organizacionais criados; ciclo de inovação dos processos; edifícios e infraestruturas; recursos humanos; coleção; serviços prestados; monitorização e avaliação de desempenho processual; marcas legais e normativas; *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012).

A finalidade consiste em apurar e analisar as tomadas de decisão organizacionais que sustentam os modelos de negócio das Bibliotecas Municipais de Lisboa, numa perspetiva processual. Neste caminho, procura-se que a abordagem desenvolvida seja profícua no entendimento dos mecanismos de gestão dos processos utilizados na materialização da missão e dos objetivos organizacionais. As evidências dissecadas permitirão saber quais os processos preferenciais selecionados e conhecer a estratégia organizacional construída para satisfazer as necessidades de informação das comunidades.

Na abordagem e na descrição dos processos caracterizados no desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa foram essenciais as leituras bibliográficas selecionadas e os dados obtidos através da integração do investigador no contexto organizacional observado por razões profissionais. Esta estratégia permitiu ampliar as evidências obtidas do contexto analisado, permitindo complementar e acrescentar informações essenciais para responder com maior rigor aos objetivos delineados para esta investigação.

4.1 Princípios do desenvolvimento processual organizacional

O desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa entronca com os movimentos da história de Portugal, compreendidos entre os séculos XIX e XXI. Do Liberalismo ao pós-25 de Abril, o sistema bibliotecário da Rede de Bibliotecas de Lisboa reflete as constantes transformações intrínsecas aos regimes políticos implementados a nível nacional. Estes influenciaram vigorosamente a construção e o desenvolvimento do sistema bibliotecário municipal de Lisboa.

O presente estudo pretende fornecer uma perspetiva clarificadora desta matéria. Deteta-se, através da literatura consultada, um rol de princípios de apoio à decisão que determinam as bases conceptuais das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Com efeito, apresentam-se as dinâmicas processuais identificadas durante o progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa, como elementos justificativos da cultura organizacional existente.

Inicia-se este estudo, demonstrando que a evolução destes equipamentos é dúbia e, por vezes, contraditória. As oscilações no número de equipamentos criados, extintos e fundidos demonstram um dinamismo organizacional irregular. Este fenómeno deriva, em parte, da ausência de mecanismos de gestão que suportem decisões sustentadas e planeadas.

Os dados compilados, com base nas revistas *Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais* (1931a,b,c,d,e,f; 1932a,b; 1933a,b; 1934a,b,c,d,e; 1935; 1936a,b,c), na investigação de Sá e Oliveira (2006), nos dados de Rebelo (2002), Barata (2005) e Melo (2010) permitem um exame relevante à gestão dos processos e atividades desenvolvidos, bem como, aos planos de ação organizacionais delineados durante a história do sistema bibliotecário em estudo.

A compilação dos dados espartilhados na literatura publicada permitiu ilustrar (*vide* Tabela 29) a quantificação de bibliotecas municipais criadas, extintas e fundidas em cada um dos ciclos temporais que caracterizam a história destes equipamentos. A observação dos requisitos averiguados serve para mostrar a irregularidade do progresso do sistema bibliotecário. Os indícios examinados comprovam constantes avanços e recuos nos processos selecionados, manifestando que as tomadas de decisão não foram definidas nem geridas com bases sólidas.

Tabela 29: Número de Bibliotecas Municipais de Lisboa criadas e extintas de 1883 a 2017.

	Bibliotecas						
Designação período Histórico	Período cronológico	Criadas	Extintas	Fundidas	Contabilização		
					Min.	Máximo	Total de equipamentos no final do ciclo
Liberalismo	1883 / 1909	7	6	0	1	7	5
I República	1910 / 1926	3		0	s/d	s/d	4
Estado Novo	1926 / 1930	0	3	0	1	5	1
	Anos 30	7	0	0	1	8	8
	Anos 40	2	1	0	9	10	10
	Anos 50	1	2	0	8	10	10
	Anos 60	8	3	0	9	14	14
	Anos 70 / 74	2	1	0	12	14	14
	Pós 25 abril	1974 / 1989	1	1	0	14	15
Anos 90		6	2	0	15	18	18
2000		3	3	0	18	20	20
> 2010		3	1	2	16	18	18
Totais		41	20	1	Sem aplicação		
Rede de BLX. Existências. 2017		18					

Na realidade, deteta-se, do século XIX ao XXI, a criação de 41 Bibliotecas Municipais de Lisboa, a extinção de 20, a integração dos serviços da Bedeteca na Biblioteca dos Olivais e da Fonoteca na Biblioteca Orlando Ribeiro. O resultado desta abordagem suscita, em 2017, a constituição de uma Rede de Bibliotecas de Lisboa composta por 18 equipamentos.

O sistema bibliotecário em análise demonstra uma dinâmica instável. Importa sublinhar esta realidade através do desenvolvimento efémero de equipamentos em cada um dos distintos períodos históricos discriminados. Em cada etapa histórica, deteta-se uma política paralela de implementação e de extinção de equipamentos, sendo que a primeira prevalece na maioria dos períodos analisados. A exceção desta evidência acontece na I República, na qual se assiste a um maior número de bibliotecas extintas do que criadas.

Os frequentes avanços e retrocessos que caracterizam as políticas orientadas para o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa refletem, claramente, um fracasso no planeamento estratégico adotado. As incidências inoperantes resultam de uma gestão ineficaz e ineficiente dos processos delineados para responder positivamente aos objetivos do Estado para o funcionamento destes equipamentos. Estas conclusões são reforçadas pela visão de alguns autores consultados ao atestarem, precisamente, a ineficácia da gestão processual do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa.

Para Melo (2010: 61), as Bibliotecas Municipais de Lisboa têm, desde a sua génese, um projeto mal desenhado, detetando-se a inexistência de um plano estratégico e funcional refletido na: ausência de uma identidade clara, ao derivar o seu conceito por Bibliotecas populares, eruditas, especializadas e profissionais; ausência de recursos e meios para sustentar um plano de longa duração e, por último, a falta de vontade política para fomentar um plano integrado e alinhado entre todas as partes do regime. Sublinha, ainda, que as iniciativas fomentadas no desenvolvimento do modelo de negócio do sistema bibliotecário do Município de Lisboa se caracterizam por diversos equívocos (Idem, 2010:63). Dos aspetos ambíguos identificados, releva-se a gestão de vários processos relacionados com a constituição da coleção, com os modelos que sustentam a aparição e a extinção de bibliotecas e, por fim, a filosofia de funcionamento definida através do regulamento de 1931 (Idem, 2010:61).

Na realidade, verifica-se que a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa é facilmente manipulada pelas transformações políticas. O início de cada movimento político caracteriza-se sintomaticamente, pela criação de novas bibliotecas sustentadas pela inovação do sistema bibliotecário. Porém, com a ampliação destes equipamentos na teia urbana da cidade de Lisboa deteta-se, gradualmente, a sua insustentabilidade pela carência dos recursos necessários à sua consolidação.

O resultado não é favorável. Assiste-se a medidas corretivas consignadas à eliminação de bibliotecas recentemente inauguradas e, conseqüentemente, ao recuo de políticas implementadas. Significa isto, uma planificação desajustada e a necessidade de se reinventar uma estratégia organizacional que fomente as Bibliotecas Municipais de Lisboa. São estes avanços e recuos que caracterizam a história destes equipamentos.

A dificuldade em se implementar e consolidar um modelo bibliotecário municipal em Lisboa é uma realidade que se arrasta desde as suas origens conforme se prova na análise às componentes processuais, que consubstanciam o seu progresso desde o século XIX.

a) Liberalismo

A origem da Rede de Bibliotecas de Lisboa remonta à segunda metade do XIX, durante o Liberalismo, após várias tentativas institucionais e individuais. Num contexto de proliferação de equipamentos para instruir e educar o povo, as Bibliotecas Municipais de Lisboa surgem como elementos vitais do Estado e complementares das escolas, no processo de aprendizagem e de desenvolvimento de competências dos indivíduos. Desde então, o sistema bibliotecário municipal de Lisboa tem experimentado numerosas transformações e oscilações na democratização da informação à população.

As componentes processuais desenvolvidas no Liberalismo, manifestam neste período: constituição do berço das Bibliotecas Municipais de Lisboa; a conceção das bases de um quadro legal propício ao desenvolvimento da educação e das primeiras bibliotecas, sob a gestão da Câmara Municipal de Lisboa; o surgimento do primeiro modelo biblioteconómico municipal de Lisboa; dificuldades em consolidar as Bibliotecas Populares Municipais criadas, apesar da conjuntura política favorável.

O período liberal favoreceu, decisivamente, a criação e a célere expansão das primeiras Bibliotecas Municipais de Lisboa. Dos fatores que intervêm decisivamente para o seu desenvolvimento destacam-se:

- A necessidade de os países mais industrializados irradiarem o analfabetismo, conforme enaltecido no diploma de 16 de agosto de 1870;
- A conveniência de os poderes públicos desenvolverem o entendimento nacional e a melhoria do trabalho pelo gosto da leitura através da criação de Bibliotecas populares, refletindo o crescimento das Bibliotecas populares na Europa, manifestada no decreto de 2 de agosto de 1870.

Esta conjuntura constitui o enquadramento para a aplicação de uma política com uma forte componente processual na educação, visando a coesão nacional em Portugal, mediante o incremento de medidas sucessivas para aumentar os níveis de literacia da população na generalidade. Todavia, o caminho que configurou o aparecimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa foi turbulento e surgiu sem uma estratégia delineada, a longo prazo.

Os primeiros processos incitados, para se criarem Bibliotecas Públicas em Lisboa, não passaram de meras tentativas. Sublinha-se, neste contexto, as iniciativas identificadas em 1834, 1867 e 1873.

A pedido do Ministro e Secretário de Estado dos Negócios do Reino, Joaquim António Aguiar, José Potelli propôs, em 1834, um modelo de bibliotecas para a cidade de Lisboa (Barata, 2005:38). Na sua génese, vislumbram-se (Idem, 2005:39): a proposta de um sistema bibliotecário composto por três grandes Bibliotecas Públicas, distribuídas geograficamente no Oriente, no Ocidente e no Centro; a intenção de constituir um fundo bibliográfico diferenciado; o intuito de formar bibliotecas especializadas; o intento de alicerçar o sistema num regulamento que normalizasse o funcionamento das bibliotecas; o cuidado em compor um quadro de recursos humanos específicos às funções a desempenhar; e o objetivo de

implementar as bibliotecas em edifícios existentes, designadamente, em escolas e associações culturais e científicas. Este projeto, porém, não foi substantificado.

Outra tentativa para se implementar uma Biblioteca popular em Lisboa aconteceu em 25 de fevereiro de 1867, quando uma Comissão, responsável para o efeito, pretendeu instalá-la na Escola Asilo de S. Pedro, na Junta de Freguesia de Alcântara (Rebelo, 2002:123). Não obstante, essa intenção, também não foi concretizada.

O ímpeto institucional para a conceção das bibliotecas municipais surgiu somente com a criação de um quadro legal concludente. Torna-se assim claro, desde o berço das Bibliotecas Públicas em Lisboa, que o desenvolvimento de um modelo de gestão biblioteconómico tem de ser comprometido com medidas normalizadas. A legislação estabelece as bases da estratégia de desenvolvimento organizacional e responsabiliza os órgãos institucionais a operacionalizarem as ações necessárias para a progressão das bibliotecas.

Neste quadro, e a título de exemplo, destaca-se a publicação de diversas marcas legislativas com a finalidade de aumentar a eficiência e a eficácia dos objetivos definidos pelo Governo:

- Primeiro, o diploma de 2 de agosto de 1870, o qual: decreta a criação de Bibliotecas populares; define os seus objetivos; impõe como requisito mínimo a existência de uma Biblioteca popular na capital de cada concelho; responsabiliza as Câmaras Municipais a fundarem Bibliotecas populares; determina uma verba para as Câmaras Municipais sustentarem o desenvolvimento da Biblioteca popular; compromete o Governo a fornecer os livros necessários para se constituírem as Bibliotecas populares; determina o sistema de segmentação da coleção, em função de duas classes de produções; define quais os documentos autorizados para uso das Bibliotecas populares; entre outras medidas, que consagram uma base de funcionamento para se implementarem Bibliotecas populares em cada capital de concelho;
- Posteriormente, através do decreto de 16 de agosto de 1870, no qual se infere a absoluta necessidade da educação e da instrução do povo, nas vertentes morais, físicas e intelectuais, para o progresso do trabalho e da economia nacional. Refere-se, mesmo neste diploma, que a educação pública, apesar de ser uma questão vital para a Nação, estava obsoleta com princípios desajustados às necessidades do país. Como estratégia, este decreto delibera medidas que revelam uma alteração política. A finalidade consiste em otimizar os resultados a atingir. Desde logo, destaca-se a transferência de competências referentes à instrução primária do Estado, do Governo para o Município. O intuito é tornar os Municípios parte ativa na difusão do ensino popular, dotando-os com novos e mais recursos;
- Por fim, deteta-se, através da leitura do Diploma de 20 de janeiro de 1871, a instituição do regulamento para as Bibliotecas populares, na sua generalidade, enquadrando os princípios normativos destes equipamentos ao deliberar: o órgão responsável pela tutela das Bibliotecas populares; a criação de um catálogo segundo o modelo da Biblioteca Nacional de Portugal; ações para o tratamento físico documental; obrigatoriedade das bibliotecas estabelecerem as horas de abertura, podendo abarcar os períodos da manhã, tarde e noite; a existência do serviço de empréstimo; regras para o serviço de empréstimo; normas processuais para a gestão

da coleção referentes aos novos documentos e ao fundo bibliográfico emprestado; atividades com vista à monitoração dos serviços prestados.

Entende-se que estes processos constituíram a referência para o nascimento do sistema bibliotecário do Município de Lisboa. Face ao decretado, era determinante que a Câmara Municipal de Lisboa definisse estratégias que fomentassem o conjunto de intenções manifestadas nos diplomas enunciados.

Em resposta a esta situação, conduziu o Vereador José Alves a propor, em sessão de Câmara de 16 de setembro de 1873, a criação de pequenas bibliotecas municipais como equipamentos extensivos para a instrução da população (Lisboa. Câmara Municipal, 1883:20). Segundo este Vereador, as escolas não constituíam o único recurso de instrução e, acima de tudo, não captavam a maioria da população, excluindo, assim, várias pessoas do caminho da aprendizagem (Idem, 1883:20).

A ideia da criação de Bibliotecas populares no Município de Lisboa ergue-se como elemento complementar do sistema educacional e não com um fim em si. A finalidade consistia em criar mecanismos que permitissem aumentar a instrução das pessoas através da promoção da leitura.

Contudo, somente em 1881 é que se retoma o assunto de se constituir um modelo para o desenvolvimento de bibliotecas para todos, na cidade de Lisboa. Na sessão de Câmara de 20 julho de 1881, o Vereador Joaquim José Alves renova as intenções manifestadas em 1873, para o desenvolvimento de Bibliotecas Municipais em Lisboa. A ideia consistia na implementação de bibliotecas nas distintas freguesias dos bairros de Lisboa para apoiar e estimular as classes populares a obterem instrução (Lisboa. Câmara Municipal, 1883:161).

Na defesa deste projeto, destaca-se o discernimento deste Vereador Alves, ao defender o desenvolvimento de Bibliotecas Municipais face à ambição de Elias Garcia de instituir somente bibliotecas escolares em cada nova escola criada (Idem, 1883:161). Se, por um lado, se assiste aos argumentos de Elias Garcia ao evocar a importância da geração de pequenas bibliotecas nas escolas municipais para dotar estes equipamentos com mais recursos tornando-os mais eficazes no cumprimento da sua missão; por outro, realça-se a posição do Vereador na defesa do desenvolvimento de bibliotecas municipais para dotar o acesso a livros, não só aos alunos mas, também, ao público em geral (Idem, 1883:161). Todavia, este projeto também não foi concretizado. Mas, a perseverança para a sua implementação permaneceu.

Assim sendo, o percurso para a formação das Bibliotecas Municipais de Lisboa teve mais um epílogo na sessão de Câmara de 26 de janeiro de 1882. Nesta sessão, o Vereador Alves reiterou ao Vereador Theophilo Ferreira, a importância de se implementarem Bibliotecas Municipais como elementos essenciais na instrução das classes populares e estudantes através do acesso aos livros nas respetivas instalações e serviço de empréstimo (Lisboa. Câmara Municipal, 1883:265).

Sublinhe-se a perseverança do Vereador Alves em manifestar a relevância de se infundirem as Bibliotecas Municipais, desde 1873. Por três ocasiões, este Vereador demonstrou qual a

relevância das Bibliotecas Municipais na instrução do Povo e como um meio do Estado concretizar os seus objetivos na política da educação. Todavia, o projeto ambicionado pelo Vereador Alves meramente se concretizara em 1883, aproximadamente 10 anos depois da ideia da sua criação.

Assim, pela sessão da Câmara Municipal, de 2 de janeiro de 1883, o vereador da Instrução Theofilo Ferreira determinou, finalmente, no interesse da instrução popular e no caminho do progresso do Município, a criação de Bibliotecas populares nos diferentes bairros, como instituições complementares da escola primária, em que os cidadãos conseguissem aperfeiçoar e desenvolver os conhecimentos adquiridos nas Escolas Primárias (Lisboa. Câmara Municipal, 1883:525-526).

Um mês depois desta deliberação, dá-se a inauguração da primeira Biblioteca popular, anexa à Escola Municipal n.º 4, no Bairro Oriental, sob a tutela do Município (Sá & Oliveira, 2006). No início dos anos 90, a dinâmica municipal proporcionou a existência de 7 Bibliotecas populares de Lisboa (Rebelo, 2002:125). É neste quadro de multiplicação que se alicerça, inicialmente, o progresso e o desequilíbrio das Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa.

Este princípio de desenvolvimento implicava uma política de alinhamento com os processos responsáveis pelo funcionamento das Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa. Os elementos pronunciados na literatura publicada expressam, precisamente, o contrário. As componentes ao nível dos recursos económicos, humanos, documentais e infraestruturas não foram incitadas para acompanharem e sustentarem a estratégia organizacional operacionalizada. Esta falta de integração das atividades existentes suscitou, obviamente, dificuldades numa evolução processual consolidada.

Importa sublinhar, em primeiro lugar, que os custos inerentes à manutenção e ao desenvolvimento dos princípios que sustentaram o início do sistema biblioteconómico se tornaram insuportáveis. Esta realidade conduziu à intenção da Câmara Municipal de Lisboa em extinguir alguns equipamentos desta natureza, para racionalizar custos, uma vez que, segundo o balancete de 1890, estas representavam 4% dos encargos totais existentes (Rebelo, 2002:125).

Sá e Oliveira (2006) identificam outras resoluções que demonstram o retrocesso da estratégia organizacional definida no século XIX para o progresso das Bibliotecas Populares Municipais, entre as quais se destacam:

- Em 1892, pelo plano de reorganização das Bibliotecas Populares Municipais proposto pelo Presidente da Câmara, concluiu-se a necessidade de se racionalizar custos através da redução do pessoal existente;
- Na ata da sessão de 9 de julho de 1896, o Vereador Alves do Rio afirma, pelo aumento de despesas na manutenção de edifícios e de recursos humanos, a necessidade de refazer a política de aquisições do fundo bibliográfico, em conformidade com a natureza das bibliotecas;
- Pela Sessão de 14 de janeiro de 1897, foi feita proposta de encerramento da Biblioteca situada na Rua da Barroca.

O conjunto de atividades impulsionadas para multiplicar as Bibliotecas Populares Municipais na teia urbana de Lisboa, neste período, não foi eficaz. As medidas operacionalizadas tiveram de ser corrigidas devido à errada implementação do modelo de processos criado. O avanço e o recuo de decisões na inovação dos processos do sistema bibliotecário em análise significam a carência de um planeamento e de uma gestão estratégica organizacional adequada ao progresso do mesmo.

b) I República

Durante este regime político, verifica-se a intenção de se alterar o paradigma das bibliotecas existentes. A política biblioteconómica da I República procurou transformar as Bibliotecas populares municipais. A ideia exposta no sumário da lei de 18 de março de 1911 consistia em eliminar o estigma liberal caracterizado pelo alheamento da informação e irradiação dos livros e desenvolver bibliotecas facilitadoras e promotoras do saber pela expansão das coleções. Contudo, as políticas implementadas pelo sistema biblioteconómico municipal de Lisboa neste período não tiveram um impacto favorável na evolução destes sistemas.

Na generalidade, assiste-se a uma etapa de reedificação das bibliotecas no mapa de Lisboa, através da aparição e da dissolução de Bibliotecas populares municipais. A consolidação e a identidade das bibliotecas existentes não eram materializadas conforme o pretendido, colocando em causa a expansão destes equipamentos. A ineficácia da operacionalização dos processos desenvolvidos, para se propulsionar uma nova plataforma bibliotecária, fragilizava o movimento de progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Os contributos, neste período, mostram que a política municipal para o sistema bibliotecário permanecia desalinhada e sem um plano de gestão que impulsionasse a evolução sustentada das Bibliotecas Populares Municipais. Tal como se evidencia, de seguida, através da bibliografia consultada, que as tomadas de decisão para desenvolver o Mapa de Leitura Pública de Lisboa continuaram a suscitar avanços e retrocessos.

Em primeiro lugar, destaca-se que na I República persistiu a ideia de ser implementado um modelo de bibliotecas articulado para apoiar os distintos equipamentos científicos, culturais, educativos e administrativos (Barata, 2005:38).

Para assegurar mudanças no modelo biblioteconómico municipal de Lisboa, prefiguraram-se medidas presumidamente para aumentar a sua eficácia. Porém, a estratégia organizacional para inovar o sistema biblioteconómico municipal, à semelhança do regime liberal, encontrou algumas dificuldades. Os processos implementados para vigorar e valorizar as Bibliotecas Populares Municipais desvaneceram-se rapidamente ao ponto de se atingir o limite para a extinção de todos os equipamentos desta natureza.

Em 25 de novembro de 1918, Dário da Costa Cabral assistiu em sessão da Câmara à aprovação da sua proposta, a fim de serem criadas bibliotecas populares como solução à realidade precária da leitura pública em Lisboa (Melo, 2010:62). Porém, o projeto não chegou a ser implementado, ficando aquém do planeado.

Quanto à evolução das Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa, apesar da bibliografia consultada não ser unânime quanto ao número de equipamentos criados, verifica-se a ausência de processos inovadores.

Segundo Sá e Oliveira (2006), na Lisboa Republicana, não existem notícias de novas bibliotecas inauguradas, nem de intervenções nas existentes.

Melo (2010:62) afirma, porém, que durante a I República só terão sido concebidas três bibliotecas, especificamente a de Alcântara (na Calçada da Tapada, reativada em 1924 após estar 6 anos a desejar as instalações adequadas), a do Beato e uma infantil localizada no Jardim da Estrela.

A discriminação de Leitão (1931a:6; 1934:20) sobre as bibliotecas existentes em 1926, pressupõe que, durante a I República, foram inauguradas 3 Bibliotecas Populares Municipais, uma vez que, dos equipamentos por ele referenciados, somente a biblioteca localizada no Largo do Edifício da Escola Municipal, localizada no 2º Bairro, persistia desde o Liberalismo. As restantes bibliotecas (a do 1º Bairro, na Travessa de S. Vicente; do 3º Bairro, na Rua da Boa Vista; a do 4º Bairro de Alcântara, localizada no largo na calçada da Tapada), conforme indicadas por Leitão, possuem designações distintas das bibliotecas instaladas durante o século XIX (Idem, 1931a:6; 1934:20). Esta constatação permite concluir que unicamente uma biblioteca do Liberalismo sobreviveu até 1926. Não foi possível, contudo, apurar a data exata da supressão das bibliotecas em causa, sendo que se admite a possibilidade de algumas delas terem sido suprimidas ainda durante o Liberalismo, por questões de despesa.

Perante os argumentos analisados, presume-se que, na realidade, foram criadas três Bibliotecas populares durante o período da I República. Perante um plano tão desolador, os períodos que se seguem deparam-se com um conjunto de desafios, nomeadamente de definir um modelo de gestão que reequacione o progresso consolidado destes equipamentos.

Resumindo, com a instauração da República, em 1910, surge um novo impulso para o progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa, enquanto instituições de instrução do povo através da promoção da leitura e do livro. O objetivo consistia na alteração de paradigma do setor biblioteconómico do Município proveniente do Liberalismo, ampliando o raio da ação destes equipamentos com a expansão de serviços. Contudo, os resultados não foram atingidos conforme o ambicionado. Persistiu a inoperância do setor bibliotecário Municipal da capital de portuguesa. Como comprova Leitão (1931a:6; 1934:23), o ambicionado projeto da I República, assente na criação de novas bibliotecas para dotar cada bairro com uma biblioteca, ficara circunscrito à existência de quatro bibliotecas, em 1926. A situação inoperante exigia a melhoria das atividades existentes, através do estabelecimento de uma estratégia organizacional que fizesse renascer as Bibliotecas Públicas na cidade de Lisboa.

c) Estado Novo

Na entrada do Estado Novo, o paradigma das bibliotecas era péssimo. Em termos de quantidade, verifica-se a diminuição gradual do número das bibliotecas existentes na teia urbana da cidade. A ausência de padrões de qualidade era igualmente uma infalibilidade, assim como, ao averiguar-se pela literatura consultada, o incumprimento da sua missão e a

ausência de recursos apropriados à execução dos seus objetivos. Neste enquadramento, urgia a necessidade de um novo modelo de bibliotecas com a finalidade de marcar um ponto de viragem na operacionalização funcional destes equipamentos, situação que se concretizou a partir dos anos 30.

A expansão das Bibliotecas Municipais de Lisboa, a partir dos anos 30, está intimamente ligada à política de dinamização habitacional, fomentada a partir deste período. Face ao crescimento populacional registado na cidade de Lisboa, entre 1890 e 1930, o Governo deliberou diversos diplomas¹⁰, que fomentaram o aparecimento de diversas habitações com rendas interessantes para as classes populares, por isso denominadas Casas Económicas (Inácio & Barreiros, 2012:13). Na sequência, assistiu-se à construção de diversas habitações em vários bairros da cidade de Lisboa com o intuito de fixar dignamente os indivíduos em casas próprias, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida das famílias (Idem, 2012:16). Como estratégia, e inserida no plano de modernização nacional, procurou-se dotar os bairros com estruturas de interesse coletivo com carácter (Idem, 2012:31): educacional (existência de grupos de escolas primárias e assistência social com biblioteca), comercial (construção de mercados), religiosa (implementação de igrejas), lazer (desenvolvimento de espaços livres). Neste enquadramento, nasceram várias bibliotecas nos bairros de Lisboa como é o exemplo da implementação da Biblioteca Municipal no Bairro da Encarnação, em 1947, como resposta ao interesse manifestado por um grupo de moradores locais, à Câmara Municipal de Lisboa (Idem, 2012:79).

O período do Estado Novo é, por isso, inovador na configuração das Bibliotecas Municipais. Em termos processuais, as componentes de habitação e de educação passam a dominar as atividades do sistema biblioteconómico municipal, para se configurar o modelo de gestão das bibliotecas ao nível local. As Bibliotecas Municipais de Lisboa, para além de serem meios complementares da educação, passam, também, a coexistir como elementos atrativos da política de desenvolvimento habitacional do Governo. Os sistemas biblioteconómicos passam a estar intimamente ligados ao planeamento urbano da cidade, como fatores impulsionadores dos bairros de Lisboa.

Na generalidade, as bibliotecas surgem nos bairros como elementos estruturantes na educação e cultura dos cidadãos, instituindo-se, pela sua natureza, como um valor acrescentado na ideia de fixar populações, desenvolver bairros e melhorar assim a vida na cidade. Não obstante coexistir uma política integrada entre diversos organismos do Estado, especificamente entre o urbanismo e a cultura, a verdade é que as Bibliotecas Municipais não constituem uma prioridade nesta estratégia. O eixo de progresso municipal foi o desenvolvimento urbanístico da cidade.

¹⁰ Inácio & Barreiros (2012:16-20) destacam os seguintes diplomas: Decreto nº 21.875, de 17 de fevereiro de 1932, que regulamentou zonas de proteção para salvaguardar património arquitetónico de edifícios com interesse público; Decreto nº 21.697, de 30 de setembro de 1932, em que se verifica a definição da política de desenvolvimento urbano para muitas aldeias, vilas e cidades portuguesas; 23 de setembro de 1933, o decreto-lei 23.052, que define e determina o regulamento para a construção de Casas Económicas aos chefes de família, empregados, inscritos nos sindicatos nacionais e aos funcionários públicos e operários dos quadros permanentes do Estado e das Câmaras Municipais.

Consequentemente, deteta-se um crescimento desordenado de Bibliotecas Municipais, para se dinamizar bairros que o Governo determinou como elementos estruturantes da inovação da capital do país, proporcionado desvios na missão e nos objetivos destes equipamentos. No âmbito da política urbanística da cidade, verifica-se, ainda, a implementação de bibliotecas em edifícios existentes como meios de salvaguarda e valorização patrimonial e não como equipamentos que, por si só, modernizam a cidade.

Conclui-se, assim, que a componente processual preferencial para inovar as Bibliotecas Municipais de Lisboa teve como âmago apoiar a política urbana e não o fomento destes equipamentos, como equipamentos culturais alicerçados em processos e em normas para Bibliotecas Públicas.

Estas evidências fomentaram um conjunto de ações de progressos e retrocessos no sistema biblioteconómico de Lisboa, expressos em inúmeras inaugurações e supressões de bibliotecas, ao longo dos tempos. Se a modernização da cidade tivesse por base a localização e desenvolvimento das bibliotecas como polos transformadores da cidade e das comunidades, todo o processo seria diferente. Esta abordagem exigia um modelo de gestão unificado numa missão e objetivos comuns. Porém, o contexto organizacional optou por outra estratégia.

A filosofia da evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa, durante o Estado Novo, permaneceu instável e confusa. O estabelecimento de quadros legais e de um modelo de gestão biblioteconómico, que perdurou até 2012, não garantiu a estabilidade e um crescimento sustentado das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A ideia de Biblioteca Pública como força impulsionadora da educação, da cultura e da informação permanece aliada a um paradigma de expansão e de extinção de bibliotecas ao longo dos tempos (*vide* Tabela 29).

d) Pós-25 de abril

O paradigma das Bibliotecas Municipais de Lisboa, mesmo com o movimento do 25 de Abril de 1974, através do qual se repôs a democracia e a liberdade individual, não sofreu alterações substanciais. Identificaram-se ciclos de inovação, sobretudo a partir dos anos 90, com a introdução de processos que unificaram e consolidaram políticas de salvaguarda e disseminação dos bens bibliográficos existentes. Mas, o padrão de atos isolados e a inexistência de um plano de gestão persistem e ganham amplitude a partir deste período. O afastamento dos fundamentos definidos pelas entidades responsáveis pela transformação das Bibliotecas Públicas, a nível nacional e internacional, realçou que as Bibliotecas Municipais de Lisboa pretendiam modelos de atuação flexíveis, livres de planos de atuação parametrizados, sem normas especializadas. Os processos preferenciais assentaram na criação de mecanismos impulsionadores da documentação existente e na multiplicação de bibliotecas na cidade, sem critério e uniformidade.

Nos anos 80, especificamente na segunda metade, assistiu-se à determinação de diretrizes a nível nacional, pela Secretaria de Estado da Cultura, para a criação de uma Rede Nacional de Leitura Pública. Contudo, as Bibliotecas Municipais de Lisboa não integraram o programa de desenvolvimento das Bibliotecas Públicas em Portugal, até 10 de junho de 2017, optando por trilhar o seu caminho de forma isolada.

Em 1994, a UNESCO elaborou um novo Manifesto para as Bibliotecas Públicas, atualizando as versões anteriores (1949 e 1972). Este documento orientou o caminho destes sistemas ao indicar o âmbito da sua missão e os seus objetivos. As recomendações enunciadas renovaram a visão bibliotecária, enfatizando a introdução de tecnologias adequadas e o papel bibliotecário como intermediário ativo entre os utilizadores e os recursos. Remarca, ainda, a necessidade dos processos das Bibliotecas Públicas serem geridos com parâmetros de eficácia e eficiência.

Todavia, a Rede de Bibliotecas de Lisboa continuou e procede a evolução das Bibliotecas Públicas com processos aleatórios, sem diretrizes e plano de gestão, que permita manter uma estrutura bibliotecária com critérios, visando um nível mínimo de coerência. Da configuração do mapa de leitura pública do Município emerge, por isso, um conjunto de equipamentos incoerentes ao nível das infraestruturas, da organização documental, das dimensões de coleções, da quantidade e qualidade dos recursos humanos afetos a cada biblioteca. Esta perspetiva manifesta uma rede de bibliotecas sem as ferramentas adequadas para responder à volatilidade e exigências do ambiente envolvente.

Urge por isso, a inevitabilidade do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa possuir uma estratégia organizacional de gestão que planeie e execute um modelo de negócio com uma visão bibliotecária orientada para os resultados em função das necessidades dos clientes. A credibilidade e a identidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa dependem de um sistema continuado, que solidifique e inove os processos existentes, com uma direção bem definida, em detrimento de políticas insustentadas, que proporcionam frequentes retrocessos.

4.2 Os diferentes modelos organizacionais do sistema bibliotecário da Rede de Bibliotecas de Lisboa

O estudo dos processos das Bibliotecas Públicas de Lisboa desde as suas origens possibilitou formular nesta investigação três modelos organizacionais na evolução da configuração deste sistema bibliotecário (*vide* Tabela 30).

Tabela 30: Modelos organizacionais das Bibliotecas Municipais de Lisboa desde 1883, identificados pela decomposição processual efetuada nos dados analisados.

	Barra cronológica por décadas														
Modelos organizacionais BLX	18 80	18 90	19 00	19 10	19 20	19 30	19 40	19 50	19 60	19 70	19 80	19 90	20 00	20 10	> 20 12
1º modelo: 1883 - 1931															
2º modelo: 1931 - 2012															
3º modelo: 2012 – 2017.															

A análise à bibliografia consultada permitiu observar a existência de três modelos organizacionais bibliotecários na cidade de Lisboa entre o século XIX e XXI (*vide* Tabela 30). Todos são orientados em função do plano de ordenamento territorial da cidade. O estudo elaborado aos modelos existentes reflete que a introdução dos sistemas biblioteconómicos, ao longo dos tempos, suscitou planos de ação cada vez mais completos, conquanto as tomadas de decisão assumidas nem sempre tenham proporcionado a inovação das bibliotecas conforme o

ambicionado. A ineficácia deriva, fundamentalmente, da ausência de um plano de gestão estratégico interligado numa missão e em objetivos organizacionais.

a) 1º Modelo: 1883 - 1931

O 1º modelo das Bibliotecas Municipais de Lisboa surge em 1883, enquadrado numa estratégia política de melhoria do sistema de instrução e de ensino do Povo. A necessidade de progresso da estrutura educacional da população no panorama nacional é, por demais, evidente, através do diagnóstico revelado no decreto de 2 de agosto de 1870, que regulamenta as Bibliotecas populares, e no decreto de 17 de agosto 1870, que surge para reformar a instrução primária.

Em 17 de agosto de 1870, criou-se o diploma para reformar a instrução primária de Portugal. Pela análise deste regulamento, infere-se a absoluta necessidade da educação e da instrução do povo, nas vertentes morais, físicas e intelectuais, para o progresso do trabalho e da economia nacional. Refere-se, mesmo, que a educação pública, apesar de ser uma questão vital para a nação, estava obsoleta, com princípios desajustados às necessidades do país. Segundo este diploma, esta desanimadora realidade era acompanhada com poucos equipamentos que permitissem melhorar a educação e a instrução do povo.

O decreto de 17 de agosto de 1870 retrata, precisamente, a necessidade de melhoria ao nível da educação:

- Com uma população de 4.2000,000 habitantes no Continente e com 4.000 freguesias, Portugal tinha, apenas, 2.300 escolas oficiais e, destas, só 330 direcionadas para o sexo feminino.
- O número total dos alunos, em 1867, era de 132.000.
- De 757.000 crianças com idades compreendidas entre os 7 e os 15 anos, 600.000 não frequentavam as escolas.

Contudo, a elevada taxa de analfabetismo não constituía a única adversidade do sistema de instrução nacional, identificada neste decreto. Para enquadrar a necessidade de implementação de reformas para a instrução, o decreto de 17 de agosto de 1870 sublinha outros problemas:

- A organização centralizadora da educação;
- A desorganização interna das escolas, que não abrangia a educação física, a educação política e civil, nem a instrução profissional;
- A ausência de uma monitorização das atividades realizadas;
- A deficiência de métodos aplicados para instruir o povo;
- A falta de professores competentes;
- O fraco aproveitamento escolar;
- A fraca assiduidade dos alunos inscritos; o desleixo dos pais; entre outras adversidades;
- A escassez orçamental para alterar a realidade descrita. Em Portugal, o Estado despendia, com a instrução primária por ano, aproximadamente, 200.000,000 réis; o elemento municipal 50.000,000 réis; e, a beneficência, 100.000,000 réis; o que dá uma totalidade de 350,000.000 réis. Trata-se de uma realidade desfasada, pela negativa,

comparativamente aos dados de outros países europeus que possuíam orçamentos compreendidos entre 1.335,000,000 (Suíça) e 3.000,000,000 (Inglaterra).

Este diagnóstico demonstra a consciencialização do Governo para os elementos subversivos no progresso da educação, suscitando a indispensabilidade da sua reorganização, em bases novas, a fim de tornar o papel das escolas mais eficaz e eficiente. Na generalidade, assinala-se a ausência de um planeamento estratégico que respondesse às necessidades do povo e à política do Governo. Identificam-se dificuldades, sobretudo em três categorias. Ao nível da organização com uma estrutura desadequada, inexistência de mecanismos e de processos para o cumprimento dos objetivos delineados. Do ponto de vista social, apura-se a falta de ligação do povo com a instrução disponibilizada pelo Governo e a existência de pais distantes relativamente aos comportamentos e atitudes dos filhos. Politicamente, apura-se a ineficácia do Governo para operacionalizar, com impacto positivo os processos preferenciais, referentes à instrução do povo.

Na verdade, perante a ilustração deste cenário era determinante criar estratégias que fomentassem a existência de equipamentos com a missão de promover a educação e a cultura do povo português. Por outro lado, era necessário desenvolver um plano de ação que captasse e persuadissem as pessoas a obterem formação.

Nesta perspetiva, as medidas implícitas no decreto de 17 de agosto, de 1870, têm a intenção de alterar o paradigma vigente. A política de instrução defendida no diploma, revela alterações nos programas de ensino, de modo a desenvolver o lado patriótico dos alunos, fazendo-os conhecer a missão da Nação, os seus direitos e deveres políticos e sociais. Inicia-se, assim, um progresso com a escola assente no ensino real, desenvolvendo as faculdades da alma e com o ensino profissional, aperfeiçoando-se o trabalho, tendendo a aumentar a riqueza. Determina-se, ainda, a introdução de matérias relacionadas com a ginástica, a educação física e a saúde. Para incentivar os professores, confia-se-lhes o aumento de vencimentos e uma carreira cheia de incentivos. O intuito de melhorar o ensino conduz, ainda, a medidas de inspeção dos serviços existentes, impulsionando, simultaneamente, a educação do sexo feminino, até então muito discriminado.

Há, portanto, um vasto leque de processos direcionados para promover a instrução do povo. A pertinência de adequar as práticas organizacionais aos valores da população ajudou a explicitar que as escolas não podiam ser os únicos meios de formação dos indivíduos. Complementarmente, o Governo assumiu, como estratégia, criar Bibliotecas populares municipais. A finalidade consistia em criar mecanismos que permitissem aumentar a instrução das pessoas através da promoção da leitura e da utilização do livro.

Com base nestes pressupostos reuniram-se vários fatores favoráveis para o desenvolvimento de um sistema bibliotecário no Município de Lisboa, destacando-se: a deteção que a aprendizagem possui uma razão direta com a ignorância do povo; o diagnóstico de um povo com falta de competências; a inércia das escolas no cumprimento da sua missão; a averiguação de outros países incentivarem o aparecimento de Bibliotecas populares, como

instrumentos fundamentais no progresso da instrução; a instituição de um quadro legal em Portugal propício para a criação de Bibliotecas populares.

Reunidas as condições para a criação do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa, assistiu-se à determinação do primeiro modelo que sustentou a estrutura bibliotecária de Lisboa, de 1883 a 1931.

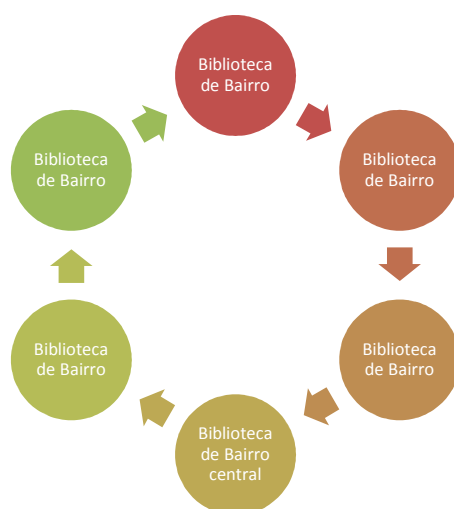
Pela sessão da Câmara Municipal, a 2 de janeiro de 1883, o Vereador da Instrução, Theofilo Ferreira, cristalizou o movimento de criação de Bibliotecas Populares Municipais, evocando-as como meios complementares da escola primária e essenciais para os cidadãos aperfeiçoarem e desenvolverem os conhecimentos adquiridos nas escolas primárias (Lisboa. Câmara Municipal, 1883:525-526).

A prossecução do projeto camarário, para a criação das Bibliotecas Municipais de Lisboa, foi alinhada com as intenções nacionais deliberadas no decreto de 2 de agosto de 1870, em que se regulamenta a existência das Bibliotecas populares, a nível nacional. Ao nível da missão, este decreto incumbia às Bibliotecas populares o intuito de complementarem o papel das escolas na instrução do povo, fomentando os conhecimentos das classes populares através da disseminação e da promoção de leituras morais e instrutivas.

No caminho do progresso do Município de Lisboa, identificou-se que o modelo organizacional bibliotecário, revelado pelo Vereador da Instrução Theofilo Ferreira, assentava na implementação de Bibliotecas Populares Municipais nos diferentes bairros de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal, 1883:525-526).

O modelo implementado é simples (*vide* fig. 17). O mapa de leitura pública edifica-se pela proliferação de Bibliotecas Populares Municipais nos bairros existentes na teia urbana da cidade de Lisboa. O desenho bibliotecário delineado configura a implementação destes equipamentos culturais sem classificações por tipologias ou outros desígnios.

Figura 17: Modelo biblioteconómico do Município de Lisboa, de 1883 a 1931.



Não obstante, dentro deste modelo identificam-se, na bibliografia consultada, menções à existência de uma Biblioteca Central, especificamente, à Biblioteca Popular Municipal

localizada no 2º Bairro. Durante a I República, Ferreira, ao debruçar-se sobre a intenção de alargar o horário das Bibliotecas populares enuncia a Biblioteca do 2º Bairro como a biblioteca central (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:105). A consulta do *Almanach commercial de Lisboa* (1884:275) demonstra que a Biblioteca popular, situada na rua da *Inveja*, possui a denominação de Central. Sá e Oliveira (2006) afirmam que a Biblioteca anexa à Escola Municipal n.º1 possuiu a designação de Biblioteca Central até 1938, data em que passou a ser designada por Biblioteca de S. Lázaro.

Neste sentido, com base nos dados consultados pressupõe-se que a existência de uma biblioteca central se cinge à denominação dada a um equipamento existente. Ao nível de organização da serviços não, se identificaram quaisquer elementos que permitam estabelecer uma tipologia de equipamento com funções distintas das demais. Leitão (1931a:6; 1934:23), ao pronunciar-se sobre as bibliotecas existentes na I República, nunca reproduziu nos seus discursos a existência de uma Biblioteca Central, identificando-as sempre de forma equitativa em função do bairro em que estavam implementadas. Entende-se, por isso, que o modelo estabelecido vai ao encontro dos pressupostos exprimidos a 2 de janeiro de 1883 pelo Vereador da Instrução Theofilo Ferreira, no fomento das Bibliotecas populares a implementar no Município de Lisboa (*vide* fig. 17).

Ao estudar-se o projeto bibliotecário instituído no Município de Lisboa, em 1833, entende-se que este foi muito ambicioso em termos de quantidade de equipamentos implementados, relativamente aos requisitos mínimos impostos às Câmaras Municipais. Note-se que, pelo decreto de 2 de agosto de 1870, ficara estabelecido que as Câmaras Municipais deviam possuir pelo menos uma Biblioteca popular na capital de cada concelho. Mas, os processos estabelecidos ultrapassaram nitidamente esta meta mínima.

O resultado desta aspiração foi desastroso para o setor bibliotecário do Município de Lisboa. A partir de 1890, a existência de sete bibliotecas e os recursos a elas subjacentes tornaram os encargos existentes insuportáveis para a envergadura construída e, daí, a necessidade de diminuir o número de bibliotecas existentes (*apud* Rebelo, 2002:124). Na realidade, os 80\$000 reis, deliberados pelo decreto de 2 de agosto de 1870, para cada Câmara Municipal sustentar anualmente a Biblioteca popular, não eram suficientes para garantir as despesas da estrutura criada pelo setor biblioteconómico do Município de Lisboa. De acordo com o balancete de 1890 da Câmara Municipal de Lisboa para *encargos totais de 212.248\$000 réis a Câmara despendia com as suas bibliotecas 5.840\$000 réis* (Idem, 2002:125).

As tomadas de decisão não culminaram com o progresso e a consolidação das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Pelo contrário, significaram a ineficácia e a ineficiência dos atos conduzidos. As ações executadas na inovação do modelo bibliotecário em análise suscitaram retrocessos nos processos implementados. Ao ter-se definido, como estratégia, criar várias bibliotecas, somente se analisou o que é visível no *iceberg* (*vide* fig. 2). Os recursos existentes e o planeamento efetuado não responderam às exigências provenientes do progresso criado. Mais uma vez, fica expressa a ambição descontrolada e insustentável do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, fruto de má gestão e da ausência de um plano estratégico que otimize os resultados dos serviços prestados.

Com o fim do período liberal e a implementação da I República, regista-se a instalação de um novo ciclo conjetural, que marca a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A constatação da ineficácia do sistema biblioteconómico vigente desencadeou a formulação de processos com a intenção de redesenhar o mesmo.

Para Ventura (2002:60), a instauração da República em 1910 promove um novo impulso para o progresso das bibliotecas, enquanto instituições complementares à instrução. As medidas emergidas durante a I República denotaram teores para alterar a realidade biblioteconómica.

Uma das evidências mais notórias neste período radicou no quadro legal criado para apoiar a transformação do sistema bibliotecário.

O decreto de 18 de março de 1911 determinou as bases para a reorganização dos serviços das Bibliotecas e Arquivos Nacionais, alterando o paradigma do sistema bibliotecário português presente desde o Liberalismo. O preâmbulo deste decreto-lei afirma que o sistema bibliotecário desenvolvido no antigo regime foi desajustado, uma vez que:

- Dificultou o acesso aos livros a crianças, estudantes e operários, impedindo o povo de obter conhecimentos exercendo inclusive, censura sobre a requisição dos livros;
- Alheou o povo dos princípios de elevação mental, visto não terem promovido o acesso ao livro e à leitura a hospitais, prisões e caminhos-de-ferro;
- Promoveu o obscurantismo nos cidadãos, limitando o seu progresso e a sua felicidade.

As bibliotecas na I República pretendiam renovar a sua filosofia de funcionamento. Surgiram como equipamentos de esclarecimento e orientação mental dos cidadãos, habilitando-os a conhecer as leis eleitorais, as constituições, as reformas da educação, os planos financeiros, e todos os diplomas colocados em discussão pelo Estado. O objetivo consistiu em dotar o povo com competências suficientes para o seu esclarecimento e inclusão na sociedade através do ensino, da informação e do lazer. O plano de ação estratégico perspetivava, para o efeito, a implementação das Bibliotecas populares em todos os Municípios e a propagação do livro para as aldeias através das Bibliotecas Móveis. O propósito consistia em utilizar o papel das bibliotecas como extensão e elementos agregadores das escolas, a fim de as tornar o principal interesse da população.

A reforma legislativa evocada, não teve impacto significativo no sistema biblioteconómico municipal de Lisboa durante a I República. Os problemas persistiram e as tentativas de melhoria não possuíram os resultados ambicionados.

Na sessão de Câmara de 24 de abril de 1923, o vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa, Alexandre Ferreira, manifesta a sua decepção sobre o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:103). Identificou a deturpação no fim educativo destes equipamentos, salientando desvios nas seguintes componentes processuais (Idem, 2000:103):

- Recursos humanos: os colaboradores afetos a estes equipamentos eram desajustados e não possuíam a formação adequada para o desempenho das suas funções;

- Gestão da coleção: Finalmente, ressalta a ausência de catálogos, conforme o desejado e o definido, impossibilitando a recuperação, a organização e o acesso aos livros existentes.

Embora possa enveredar por processos e iniciativas uniformizadores, o sistema bibliotecário do Município de Lisboa não pode escapar às idiossincrasias nacionais e locais. O paradigma degradante das Bibliotecas Populares de Lisboa conduziu, também, à proposta de novos processos no progresso e revitalização destes equipamentos.

Deve notar-se que as iniciativas, ao nível organizacional das bibliotecas, revelam a intenção de se instalarem bibliotecas na cidade de Lisboa durante a I República, de acordo com dois critérios. Pelo primeiro, deteta-se o propósito de “pintar” o Município com diversos equipamentos que cobrissem geograficamente a sua longitude e latitude. Por fim, averigua-se o intento em alojar bibliotecas nos centros de vida com forte componente fabril.

Esse plano de ação é assinalado pelo Vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa, Alexandre Ferreira, como meio de difusão da educação.

Este Vereador, na missão de disseminar a alfabetização pelos munícipes identificou a necessidade estratégica de se criarem Bibliotecas populares na periferia da cidade, tais como: Alcântara, Beato, Belém, Benfica, Campo Grande, Lumiar, Poço do Bispo, entre outros (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:105). O impacto da implementação de uma matriz cultural por toda a cidade tende a exercer um efeito aproximador e homogéneo de todos os munícipes.

A vontade manifestada pelo Vereador Ferreira, na sessão de Câmara de 6 de julho de 1923, em estabelecer uma Biblioteca popular na zona do Beato, por ser um centro de intensa vida fabril, num pavilhão anexo à Escola nº 20, demonstra outra estratégia (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:105). Esta intenção manifesta um sistema que coloca as bibliotecas no epicentro do fluxo populacional.

A estratégia ambicionou distribuir pela cidade equipamentos que fomentassem o gosto pela leitura, diminuindo distâncias, eliminando barreiras geográficas, de forma homogénea. Trata-se de uma filosofia de funcionamento que pretendia melhorar um diagnóstico do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, desolador, apresentado pelo Vereador Ferreira, em abril do mesmo ano.

A cultura organizacional instituída enveredou por processos e práticas que ocultaram muitos dos princípios promulgados pelo decreto de 18 de março de 1911, no estabelecimento de boas práticas no setor biblioteconómico, a nível nacional:

- O modelo bibliotecário vitalizado não fora ajustado ao modelo decretado a nível nacional. A existência de um modelo alicerçado numa biblioteca central e em bibliotecas sucursais, com o intuito de difundir o livro na totalidade do Município foi implementado apenas em 1931. No Município de Lisboa, durante a I República, a existência de uma biblioteca central no sistema bibliotecário vigente continuava a circunscrever-se à sua designação;

- A implementação de Bibliotecas Móveis, recomendada a nível nacional, somente aconteceu sob a gestão do Município de Lisboa, na segunda metade dos anos 30¹¹.

Na realidade, as reformas implementadas na I República no progresso das Bibliotecas Populares Municipais não responderam aos princípios decretados em 18 de março de 1911, com o intuito de reorganizar os serviços das Bibliotecas e Arquivos Nacionais, alterando o paradigma do sistema bibliotecário português presente desde o Liberalismo.

A constatação demonstra que os processos identificados como prioritários não foram geridos e operacionalizados de forma integrada. Por outro lado, denota a incapacidade de instituir processos inovadores num sistema bibliotecário sedento de uma reformulação. A estratégia de se corrigirem as causas dos desvios com a extinção e a implementação de novas bibliotecas, sem nunca se ter identificado a verdadeira razão dos desvios do sector bibliotecário do

¹¹ O decreto - lei de 18 de março de 1911, no fomento do sistema bibliotecário Nacional, cria três tipos de bibliotecas: as Bibliotecas Eruditas, com caráter de depósito, conservador, patrimonial e de valorização do livro, orientadas para o desenvolvimento da cultura científica, literária e artística; as Bibliotecas Populares, designadas para reunir todas as publicações que permitam ao povo o acesso à informação, ao entretenimento e à formação; e, as Bibliotecas Móveis, para promoverem a leitura nos locais não abrangidos pelas bibliotecas ou seções populares. A operacionalização deste projeto impôs a obrigatoriedade de todas as Câmaras Municipais fundarem Bibliotecas Populares ou seções populares nas Câmaras com bibliotecas já implementadas. Da mesma forma, as Bibliotecas dependentes da Direção-Geral da Instrução Primária Secundária, Superior e Especial (Biblioteca Nacional de Lisboa e Bibliotecas Públicas de Évora, Braga, Castelo Branco, Vila Real e Ponta Delgada) tinham, igualmente, de integrar seções populares. No seguimento neste diploma, fica determinada a constituição de Bibliotecas Móveis compostas por coleções de livros enviadas pelas Bibliotecas populares com o intuito de fomentar a leitura no domicílio nas áreas das localidades da sua ação. A finalidade, descrita no diploma de 18 de março de 1911, consistia em encaminhar a população para a vida intelectual, afastando-a dos meios deprimentes, dos hábitos dispersivos, dos locais moralmente insalubres. Perante o decretado, entende-se que o fomento das Bibliotecas Móveis se enquadra, quer nas Câmaras que tinham de criar bibliotecas populares, quer nas Câmaras com bibliotecas que deveriam instituir os setores populares, numa perspetiva de criar o hábito de leitura no povo e de otimização de recursos. Contudo, o sector bibliotecário municipal de Lisboa não focou as suas prioridades no desenvolvimento de processos orientados para constituição de bibliotecas móveis, ocasionando lacunas e debilidades no Município de Lisboa, preenchidas, de certa maneira, pela Biblioteca Popular de Lisboa. O decreto 4.003, de 28 de março de 1918, que regulamenta a criação da Biblioteca Popular de Lisboa como instituição independente após ter estado agregada à Biblioteca Nacional como setor popular, conforme o determinado no decreto de 18 de março de 1911, alterou o paradigma do setor bibliotecário no município de Lisboa, ao fomentar duas velocidades biblioteconómicas. Por um lado, permanecia um setor bibliotecário municipal débil, à procura de um caminho e sedento de ser melhorado; por outro, surgia um equipamento dinâmico no fomento da leitura para as classes populares. Assim, por via do decreto de 13.726, de 27 de maio de 1927, criado com o propósito de reformular o funcionamento das Bibliotecas Populares face aos modestos resultados da lei de 2 de agosto de 1870 e de 18 de março de 1911, deteta-se a existência de bibliotecas móveis em Lisboa, desde 1920, sob a gestão da Biblioteca Popular de Lisboa. Segundo o mesmo diploma, verifica-se a existência de 2 bibliotecas móveis de 1920 a 1923, ampliadas para 6 entre 1924 e 1926, destinadas, exclusivamente, aos hospitais civis. Enfatiza-se que a Biblioteca Popular de Lisboa é considerada, no decreto 13.726 de 27 de maio de 1927, um modelo no cumprimento da sua missão em função da taxa de utilização dos seus serviços entre 1918 e 1926, cujos dados de desempenho a colocam no segundo lugar de entre todas as bibliotecas do País. Na mesma cidade, persistiam Bibliotecas Populares Municipais e uma Biblioteca Popular de Lisboa, ambas com caráter de fomentar a instrução do povo. Porém, os resultados das suas ações eram díspares, com prejuízo para o setor bibliotecário sob a gestão municipal. Estes dados são mais uma demonstração que o percurso delineado para as Bibliotecas Municipais de Lisboa não era eficaz e eficiente.

Município de Lisboa, permitiu ampliar os problemas existentes. A dificuldade de se consolidarem as bibliotecas Municipais não se restringe, por isso, aos ideais políticos. Nos dois regimes políticos instituídos, verificam-se problemas na progressão das Bibliotecas Populares Municipais, mesmo com filosofias de funcionamento distintas. No plano de ação delineado não se averigua a definição de objetivos, indicadores, metas, assim como processos de avaliação, de formação, entre outros. Conclui-se, por isso, que a principal lacuna do desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa consiste na gestão dos processos existentes e a implementar.

Em termos de síntese, conclui-se que as Bibliotecas Municipais de Lisboa aparecem como um projeto de melhoria no processo de educação nacional, dotando os munícipes com recursos que estimulassem e concretizassem os anseios do Governo. Na base das políticas de desenvolvimento das Bibliotecas Populares de Lisboa estão processos que permitiam a alfabetização e o desenvolvimento das competências de literacia de informação dos munícipes. Neste âmbito, as Bibliotecas Municipais de Lisboa surgem como complemento das escolas municipais na instrução dos munícipes, através do livro e da leitura. A ideia de as bibliotecas serem enunciadas como equipamentos extensivos em vez de serem complementadas fornece uma noção de maior fragilidade. Esta realidade retira-lhe protagonismo e dificulta a criação de uma identidade independente no cumprimento do seu papel e não acompanha os decretos nacionais estabelecidos para o progresso das Bibliotecas populares municipais. No quadro legal determinado a nível nacional, as bibliotecas possuem um enquadramento próprio com competências e uma estrutura definidas. Sendo assim, pressupõe-se que as decisões tomadas pelo Município para o desenvolvimento das Bibliotecas Populares Municipais careciam de requisitos regulamentados para a sua criação e o seu progresso. Esta situação, provavelmente, dotou o primeiro modelo de bibliotecas com desvios na gestão e na operacionalização dos processos definidos, motivando a sua fraqueza e descredibilização. Para a história, persistirá a ideia de que o sistema bibliotecário municipal de Lisboa, implementado no Liberalismo, prolongado e melhorado na I República, não respondeu aos objetivos nacionais e municipais. As medidas introduzidas pelo Município para desenvolverem as Bibliotecas Municipais de Lisboa revelaram não terem sido eficazes e eficientes para o sistema bibliotecário, dado que o impacto dos processos implementados, do Liberalismo ao final da I República, não obteve os resultados desejáveis. A ineficácia das políticas introduzidas fomentou a procura de proveitos rápidos através da inserção de ações isoladas e desalinhadas, prejudicando e colocando em causa o sistema bibliotecário.

Porém, este modelo, apesar de ter sido colocado em causa por duas ocasiões, subsistiu com introdução de melhorias processuais até 1931, data em que foi regulamentado o 2º modelo de gestão das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

b) 2º Modelo: 1931 - 2012

O sistema bibliotecário municipal de Lisboa, adotou um novo modelo na gestão dos seus processos, no início dos anos 30. A degradação e a supressão da maioria das Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa, entre 1910 e 1926, expressou a necessidade de se rever e redefinir o sistema biblioteconómico municipal de Lisboa, de forma a obter resultados mais aprazíveis à luz de uma nova ideologia que se havia instalado em Portugal.

O ponto de partida para a introdução de um novo modelo de gestão organizacional do sector bibliotecário municipal decorreu de uma análise ao estado da arte das bibliotecas até 1926.

Leitão (1931a:5) explora a missão da Biblioteca de Thebas, fundada por Ramsés II, há três mil anos, para caracterizar o estado medíocre a que as Bibliotecas na época da I República tinham chegado. Enfatiza que o Rei Egípcio partiu do pressuposto que os livros funcionavam como agentes ou remédios corretivos, equilibradores e reguladores das mentes, fomentando, por isso, a inscrição de *Farmácia de Espirito* na sobreporta da Biblioteca (Idem, 1931a:5).

Na perspetiva de Leitão (1931a:5), o âmbito da missão das Bibliotecas Municipais existentes não lhes cabia o papel de *Farmácia de Espirito*, mas sim, fundamentos normalizados na esfera de ação do Município. No entanto, as quatro bibliotecas existentes nem para isso serviam e por isso, quando a Comissão Administrativa tomou posse, em 1926, somente manteve aberta a Biblioteca do 2º Bairro (Idem, 1931a:6).

O paradigma ineficiente do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa sugere défices processuais, suscitando medidas inovadoras como o meio mais apropriado para poderem renascer e subsistir.

A dinâmica medíocre dos equipamentos existentes devia-se à inexistência de objetivos que lhes determinassem um rumo, despontando um misto de Bibliotecas Populares Municipais indefinidas e instrumentos escolares anexos às escolas municipais, sem um destino certo (Leitão, 1931a:7).

A necessidade de se demarcar um programa de atuação para o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa conduziu à elaboração de um plano de ação apresentado em dezembro de 1930, regulamentado no ano seguinte, após correção de algumas propostas.

A 31 de dezembro de 1930, foi aprovado por unanimidade, em sessão da Comissão Administrativa da Câmara Municipal de Lisboa, o documento orientador da Organização das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A análise às medidas propostas permite identificar diversos requisitos de gestão, destacando-se a definição: dos objetivos das Bibliotecas Municipais; do modelo de funcionamento; da estrutura pensada para o sistema biblioteconómico do Município; das responsabilidades de um gestor, no cargo de Inspector das Bibliotecas, Arquivos e Museus Municipais, responsável pela elaboração do regulamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

A proposta apresentada pelo Inspector das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais delibera como *Kick off* do novo desenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa vários princípios, dos quais se salientam (Leitão, 1931c: 11-13):

a) Ao nível de objetivos:

- A Biblioteca Municipal não pode confundir-se com o amplo objetivo de uma Biblioteca Nacional;
- Qualquer Biblioteca Municipal deve conter, em primeira linha, a história do seu próprio Município, biografia dos Municípios do país e, quanto possível, bibliografia estrangeira;

- A Biblioteca Municipal de Lisboa tem de privilegiar, num primeiro momento, o seu aspeto histórico e erudito, no seu núcleo estrutural e ramificações, para se orientar num objetivo municipalista e, mais tarde, popular, no sentido metodológico da classificação.
- b) Do ponto de vista de organização, propôs-se que as Bibliotecas Municipais sejam estruturadas na cidade de Lisboa da seguinte forma:
- Uma Biblioteca Central que reúna toda a bibliografia lisiponense e constitua a Biblioteca Erudita do núcleo das Bibliotecas Municipais;
 - Na Biblioteca Central ficarão implementados todos os serviços de organização, orientação, registo, catalogação e fiscalização das outras Bibliotecas Municipais;
 - Ligada à Biblioteca Central, organizar-se-á uma Biblioteca Municipalista Nacional e outra estrangeira. A última poderá subdividir-se numa secção urbanística a funcionar no Palácio ou na Biblioteca do 2º Bairro;
 - Da Biblioteca Municipal, surgirão as Bibliotecas Profissionais e Especiais:
 - As Bibliotecas Profissionais deverão ser implementadas nos bairros do Município, sendo que é reforçado que a primeira biblioteca deste género deverá ser implementada em Alcântara;
 - As Bibliotecas especiais deviam-se compor por dois organismos: pela Biblioteca de Numismática, ligada ao Museu Municipal e onde deveria ser instalada; por fim, numa Biblioteca de Cerâmica e Belas Artes, instalada no Museu Rafael Bordalo Pinheiro, sendo essa biblioteca facultada ao público mediante pagamento da entrada no Museu.
 - Fica também manifestado o propósito de formar Bibliotecas populares mediante um estudo a desenvolver pelo Inspector e os meios que julga obter para ampliação e enriquecimento dos respetivos catálogos.

Mais uma vez, denota-se a projeção de um sistema bibliotecário que integra, no mesmo modelo, bibliotecas municipais e Bibliotecas populares. Trata-se de um conceito dúbio por manter e misturar equipamentos mistos. As organizações devem procurar distinguir as verdadeiras necessidades das modas ou processos enraizados. Por conseguinte, as inovações processuais requerem mecanismos que adaptem e ajustem as organizações à realidade do mercado, mesmo que isso signifique eliminar processos. Deteta-se, porém, a falta de ousadia do sistema bibliotecário municipal de Lisboa em quebrar por completo com os processos mais renitentes. O programa procura inovar, mas, simultaneamente, integra tendências heterogéneas perdendo em parte potencial valor.

Do conjunto de fundamentos propostos, destaca-se: a introdução de um modelo de funcionamento composto por uma Biblioteca Municipal Central que centralizava os serviços técnicos com uma vocação mais erudita e histórica; a intenção de implementar bibliotecas, dependentes da Central, em cada um dos bairros do Município com valências profissionais; a possibilidade de se criarem Bibliotecas populares na cidade de Lisboa.

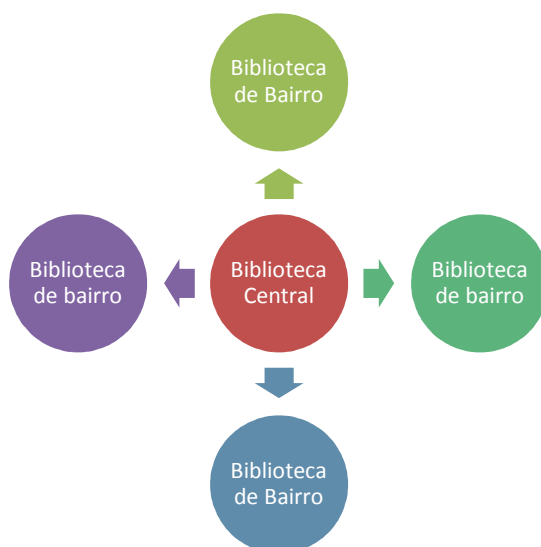
Conforme o delineado e com base no estudo efetuado pelo Inspetor das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, esta proposta foi corrigida e alterada definitivamente, um ano depois.

Assim, a 24 de dezembro de 1931, em sessão da Comissão Administrativa da Câmara Municipal de Lisboa, é estabelecido, por unanimidade, o regulamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:14-23). Para uma melhor compreensão do conceito do novo sistema bibliotecário identificou-se, por tipologias processuais, os requisitos orientadores do novo modelo biblioteconómico, conforme se expõe:

- **A conceção de uma entidade reguladora das bibliotecas:** A criação da *Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus de Municipais de Lisboa* destinada a dirigir, coordenar e a inspecionar os serviços das Bibliotecas, Arquivo e Museus do Município de Lisboa, mediante a responsabilidade de um Inspetor com a categoria de chefe de repartição;
- **A definição do desenho da estrutura das bibliotecas:** o sistema biblioteconómico do Município de Lisboa fica configurado com uma Biblioteca Municipal Central, localizada no Palácio Galveias, onde se centra todo o movimento de todo o material e expediente das Bibliotecas Municipais. À Biblioteca Central ficam subordinadas, na pessoa do Inspetor, os serviços das Bibliotecas Profissionais criadas nos distintos bairros da Cidade de Lisboa. A primeira Biblioteca Profissional funcionará junto das oficinas Gerais; a segunda, com um núcleo específico de vulgarização colonial, instalada, no 2º bairro; e, a terceira biblioteca, consignada à arte de faiança e belas-artes, implementada no Museu Rafael Bordalo Pinheiro;
- **A identificação dos processos:** a leitura do decreto permite decifrar que as Bibliotecas Municipais de Lisboa, no cumprimento do seu papel, integram orientações específicas na gestão e operacionalização dos processos relacionados com a coleção, serviços prestados ao público, recursos humanos, monitorização e avaliação dos serviços desenvolvidos;
- **A determinação de carreiras e competências dos recursos humanos:** na consolidação e desenvolvimento das bibliotecas públicas, assinala-se a existência de requisitos na constituição do quadro do pessoal em termos de quantidade, competências, deveres e atribuições para as distintas carreiras profissionais identificadas como prioritárias no funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Sintetizando, a estrutura organizacional desenhada em 1931, anuncia um sistema agrupado numa Biblioteca Central com um carácter mais histórico e erudito, da qual dependem Bibliotecas de Bairro Profissionais com serviços mais vocacionados para as classes populares (*vide* fig. 18). Neste quadro, identifica-se, igualmente, a constituição de núcleos especializados em bibliotecas generalistas, dotando as bibliotecas profissionais de uma personalidade vincada que as distingue das restantes.

Figura 18: Modelo bibliotecário municipal de Lisboa, de 1931 a 2012.



Destaca-se que na conceção deste modelo surge, pela primeira vez, um conceito operativo de rede de bibliotecas.

O discurso de Dantas (1931:30), no ato inaugural da Biblioteca Central do Município, manifesta a instituição desta biblioteca como o ponto de partida para criação de uma vasta rede de Bibliotecas populares e profissionais, hemerotecas e livrarias ambulantes.

Sá e Oliveira (2006) também afirmam que o início do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa foi constituído por uma Biblioteca Central, que integrava os serviços de organização, orientação, registo bibliográfico, catalogação e monitorização dos serviços bibliotecários do Município.

Contudo, os dados observados na bibliografia consultada demonstram um desalinhamento na totalidade dos processos que sustentam o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, manifestando a inexistência de um modelo bibliotecário em rede e um sistema frágil na prossecução dos seus objetivos.

Para Melo (2010:63), a estratégia municipal delineada, primeiro na proposta de 1930 e, depois, no funcionamento regulamentado em 1931, com a finalidade de inovar o sistema bibliotecário durante o Estado Novo, ilustra diversos equívocos. Começa por sublinhar que as políticas implementadas criaram diversas velocidades no desenvolvimento da estrutura bibliotecária e é composto por diversas contrariedades ao demonstrar que (Idem, 2010:63):

- Dificilmente se consegue construir uma coleção coerente visto ter sido concebida uma biblioteca Municipal de Lisboa com uma componente erudita e histórica, para se orientar faseadamente a um objetivo municipal, depois profissional e, finalmente, profissional;
- Omite o ideal de bibliotecas para todos, defendido no modelo biblioteconómico deste regime político, ao admitir a existência de núcleos eruditos;
- Afasta a convergência, priorizando a feição erudita e diferenciação ou segregação dos públicos.

Posteriormente, comprova a sua teoria ao indicar no regulamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa aprovado em 1931, aspetos que limitam a acessibilidade aos serviços prestados pelas bibliotecas, destacando (Idem, 2010:63):

- Horários reduzidos, desfavoráveis aos estudantes, visto estarem apenas abertas em dias da semana, das 12h00 às 16h50;
- Acesso aos livros dependente da autorização do presidente da sala que monitoriza os serviços da biblioteca;
- Empréstimo de documentos como ato exclusivo dos funcionários.

Esta visão não se enquadra com a reflexão resultante da investigação realizada a este modelo, no seu todo. A proposta de Leitão, regulamentada em 1931, apesar de substituir o modelo anterior, apresenta, na realidade, algumas semelhanças com os princípios criticados, provenientes do Liberalismo e da I República, ao nível da constituição conservadora das coleções e de serem desenvolvidos serviços para um segmento erudito em detrimento de outros públicos, conforme afirma Melo (2010:63).

Todavia, entende-se que as semelhanças são processos transitórios, evitando-se uma reengenharia de processos ao sistema bibliotecário vigente. Tal significaria, fazer uma *tábua rasa* e recomeçar tudo de novo nos processos que sustentavam o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Mas o caminho não foi esse, como comprova a melhoria gradual dos serviços prestados.

Progressivamente, como refere mais tarde Melo (2010:63), detetam-se melhorias contínuas neste modelo que o torna mais abrangente. As Bibliotecas Municipais de Lisboa adotaram por exemplo, ainda nos anos 30, um horário noturno. Estes e outros processos demonstrativos das medidas definidas neste modelo são ilustradas nos próximos pontos desta investigação, de acordo com as categorias processuais definidas para estruturar este estudo.

Percebe-se que a estratégia bibliotecária, instituída nos anos 30, consiste num prisma evolutivo e num sistema em que as bibliotecas têm de se complementar pela sua diversidade, dando a noção de *bibliotecas para todos*. O modelo bibliotecário pensado, ao delinear a existência de várias bibliotecas com distintas valências, permitia dar resposta a todos, do erudito ao popular. Conclui-se, que a estratégia organizacional estipulou um plano de oferta de serviços para todos, embora de forma segmentada, em função das bibliotecas existentes. Esta complementaridade organizacional biblioteconómica no Município de Lisboa, alicerçada na implementação de bibliotecas em distintos locais na teia urbana da cidade, poderá ser vista como o princípio de um sistema bibliotecário em rede.

A operacionalização dos processos deste modelo, apesar de ter sido alicerçada em linhas de orientação específicas, não evitou um progresso atribulado e improcedente. O âmago dos desvios das atividades preferenciais do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa, numa perspetiva macro, está na sua gestão. Muitas das iniciativas inovadoras desenvolvidas, acabaram por ser suprimidas por falta de meios que as sustentasse ou por condições políticas, culturais e sociais desajustadas.

A compilação dos dados identificados por Sá e Oliveira (2006), sobre o percurso das bibliotecas municipais mostra, precisamente, a tendência de criação e de extinção efémera de vários equipamentos desta natureza durante este regime político, (*vide*, Tabela 31):

Tabela 31: Extinção das Bibliotecas Municipais de Lisboa criadas durante o Estado Novo. Dados compilados nos textos de Sá e Oliveira (2006).

Biblioteca Municipal	Data da Criação	Data da sua Extinção
Alcântara	31 jul. 1933	abr. 1964
Poço Bispo	17 out. 1934	mar. 2002
Boavista	28 maio 1937	jun. 1947
Duque de Loulé	07 set. 1939	1957
Alvito	25 out. 1945	196?
Encarnação	8 jul. 1947	1958
Pedrouços	10 maio 1955	maio 1965
Fontes Pereira Melo	22 fev. 1960	nov. 1972

Neste modelo, destaca-se o estabelecimento de um projeto biblioteconómico descontínuo. Nota-se a ausência de uma política de gestão com mecanismos de qualidade que operacionalize com eficácia e eficiência o programa estabelecido. A simplicidade com que se cria e extingue bibliotecas demonstra uma política ineficaz. O resultado foi a constituição de equipamentos sem critérios e valores adequados a um progresso sustentado das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

c) 3º Modelo: a partir de 2012

O terceiro e último modelo organizacional, implementado na reformulação da Rede de Bibliotecas de Lisboa, ocorreu em 2012. O *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) é o documento orientador que redesenhou o novo e atual mapa de leitura pública da capital nacional. Para uma melhor compreensão e aprofundamento do modelo que vigora, de gestão do sistema biblioteconómico do Município, procedeu-se uma análise específica às medidas que caracterizam e orientam o atual sistema, no subcapítulo 4.11 deste trabalho. Pretendeu-se dar ênfase ao modelo de negócio vigente, fornecendo a perspetiva atual dos processos selecionados com o clima organizacional. Enfatiza-se o modelo biblioteconómico numa perspetiva autónoma, mas integrada com a cultura organizacional adquirida durante o seu itinerário. Não obstante, salienta-se que a pesquisa efetuada revelou a mesma tendência dos modelos anteriores. Um sistema bibliotecário reformulado, com uma nova estrutura amplamente permeável a fatores externos e internos, suscitando frequentes desvios no programa estabelecido. Deteta-se, através da literatura bibliográfica efetuada, a ausência de uma política de gestão estratégica e a falta de utilização de ferramentas que sustentem tomadas de decisão de forma objetiva e alinhada que permitam: estabelecer uma estratégia com um rumo; diagnosticar desvios, identificar e corrigir erros; de forma a atingir objetivos e metas essenciais num sistema bibliotecário inserido numa cidade capital de um país com uma população residente de 547.733 habitantes (Lisboa. Câmara Municipal, 2016:10)¹². O resultado continua a ser a soma de medidas isoladas retratadas na conceção e na supressão de

¹² De acordo com a publicação *Economia de Lisboa em Números 2016* (Lisboa. Câmara Municipal, 2016:9-10), a população de Lisboa é composta por: 1) população residente 547.733 indivíduos; 2) população residente + população pendular 925.959 indivíduos; 3) população na região Metropolitana de Lisboa 2, 8 milhões de habitantes.

bibliotecas entre outras iniciativas que descredibilizam a missão e os objetivos das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Em suma, identificam-se, ao longo da história das Bibliotecas Municipais de Lisboa, três modelos biblioteconómicos. Nenhum deles conseguiu impor um sistema bibliotecário contínuo e ajustado na cidade para a sua comunidade. Nesta ordem, conclui-se que os modelos estratégicos organizacionais definidos para o desenvolvimento do sistema bibliotecário municipal de Lisboa revelam, durante a sua evolução, quatro realidades integradas:

1. **Inexistência de uma estratégia de gestão organizacional, que permita determinar tomadas de decisão de forma sustentada:** a componente processual instituída no progresso da Rede de Bibliotecas de Lisboa não possui uma estratégia definida com um conjunto de objetivos, indicadores e metas para satisfazer as necessidades de informação dos clientes. O mapa de leitura pública da teia urbana da cidade de Lisboa ilustra a existência de um conjunto de bibliotecas sem critério no seu planeamento e organização. Os processos instituídos carecem de um padrão global de ações que posicionem as distintas bibliotecas municipais num conceito operativo de rede coerente e uniforme;
2. **Dificuldade das entidades e dos gestores que tutelam o progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa em fomentarem políticas objetivas e continuadas:** o conjunto de medidas implementadas pelos gestores destas organizações, no seu desenvolvimento, suscita falta de credibilidade e de rigor nos modelos de negócios implementados. As sucessivas mudanças legislativas, que sustentaram as bases das bibliotecas municipais, e os frequentes desvios nos modelos biblioteconómicos estabelecidos no Município, provocam a interrupção dos processos planeados. A imprecisão das medidas estabelecidas, a subjetividade das normas criadas e a descontinuidade dos planos desenhados significam a imperícia da gestão e operacionalização dos sistemas edificados gradualmente. Esta incapacidade de orientar um plano de ação e de inovar, colocam em causa a reputação e a identidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Os responsáveis pela tutela e gestão do setor biblioteconómico do Município têm de fomentar políticas e ferramentas que forneçam fluidez nos processos instaurados;
3. **Persistência dos poderes locais em manterem um sistema bibliotecário municipal débil, destruturado, sem padrões na transversalidade dos processos existentes:** facilita a institucionalização e a intrusão externa de medidas desagregadas aos planos de ação erguidos na inovação do sistema biblioteconómico do Município. Quanto menor robustez e medidas normalizadas possuir um modelo organizacional, maior será a facilidade em gerar mecanismos e subsistemas paralelos e exteriores aos interesses das atividades existentes. Enquanto coexistirem estruturas vultuosas e frágeis, pela inexistência de princípios de gestão, persistirá a debilidade do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, caracterizado sobretudo por: ausência de um plano de gestão estratégico padronizado com a definição de uma missão, uma visão, objetivos, indicadores e metas; fomento de um conjunto de ações isoladas, desalinhadas com o sistema existente; valorização da salvaguarda do património arquitetónico sobre a implementação de bibliotecas em edifícios modernos e funcionais, ajustados aos padrões definidos a nível nacional e internacional; ênfase das atividades do processo da gestão da coleção orientadas para a incorporação de documentos que salvaguardem interesses institucionais e privados,

em vez de ações que fomentem a integração de um fundo bibliográfico direcionado aos interesses das comunidades a servir; alocação dos recursos necessários para o funcionamento das bibliotecas em cada equipamento de forma aleatória, ao nível dos recursos humanos, coleção, mobiliário e equipamento diverso, proporcionando a edificação de uma rede desequilibrada e desajustada ao ambiente em que estão inseridas; desenvolvimento dos serviços, dos recursos e dos produtos baseados no “bom senso” de cada responsável, impossibilitando a inovação de medidas, de forma sustentada;

- 4. Inércia do setor biblioteconómico do Município em negociar com o poder político:** O poder político é um aspeto abordado como um dos principais entraves à inovação das bibliotecas por vários autores, destacando-se Usherwood (1999) e Buckland (1999). Na maioria das abordagens ao desenvolvimento das Bibliotecas Públicas, deteta-se que o poder eleito pelo povo limita o progresso dos processos existentes. Por um lado, pela deliberação de decisões que proporcionam constantemente uma estratégia de avanços e recuos nos processos existentes e a desenvolver; por outro, pela ausência de uma política, que sustente um trabalho contínuo. As Bibliotecas Municipais de Lisboa, estando dependentes da administração local, são também fortemente manipuladas pelo poder político na medida em que este determina a estrutura, o nível de financiamento e a direção nas quais os processos têm de operar. As frequentes mudanças e os desvios nos modelos biblioteconómicos observados surgiram, essencialmente por influência do poder político e pela incapacidade do sistema bibliotecário em desenvolver processos de forma sustentada. Verificou-se, em todos os regimes políticos: insuficiência de recursos humanos para executar as tarefas necessárias aos processos instituídos; política desajustada na gestão dos recursos humanos, insuficiência de verbas para suportar os projetos, serviços e produtos desenvolvidos pelo sistema bibliotecário municipal de Lisboa; criação efémera de equipamentos.

Neste contexto, entende-se que a inércia do sistema bibliotecário municipal em negociar com o poder político advém de dois fatores complementares:

- 1- Primeiro, da ausência de competências de gestão dos responsáveis pelo progresso do sistema biblioteconómico no desempenho das suas funções, conforme destacado pelas diretrizes da IFLA para as Bibliotecas Públicas (2013:75-82) e enunciadas no enquadramento teórico deste trabalho (*vide* subcapítulo 2.3). A inoperância das Bibliotecas Municipais de Lisboa manifesta que os gestores responsáveis pelo sistema biblioteconómico do Município de Lisboa não têm sido eficientes e eficazes na consolidação das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Caberá ao bibliotecário responsável pela gestão da biblioteca estabelecer a ligação entre os líderes políticos, a equipa da biblioteca e os interesses da comunidade para determinar o futuro e o caminho deste equipamento. Este deverá deter os conhecimentos e a capacidade de demonstrar a relevância das bibliotecas mediante o estabelecimento de um plano de ação enquadrado com as premissas da sua natureza, interesses da comunidade e planeamento do ordenamento territorial desenhado para a cidade.
- 2- Por fim, destaca-se outro fator decisivo na ineficácia da defesa de uma visão biblioteconómica na cidade de Lisboa. Para aumentar o crédito e facilitar o

progresso do sistema biblioteconómico perante a estrutura e ideologia política, é essencial criar uma estrutura organizacional credível, com um desempenho de excelência. A existência de uma estrutura com uma identidade fiável, orientada por objetivos e alicerçada em normas padronizadas, dificulta a interrupção abrupta dos processos existentes. A demonstração do sucesso de um negócio facilita o entendimento e o compromisso entre os projetos políticos a desenvolver com as atividades a inovar nas bibliotecas.

A incursão pelos modelos organizacionais, do século XIX à atualidade, permitiu entender que os modelos biblioteconómicos concebidos nunca foram concretizados, não tendo passado de meras intenções para canalizar um caminho estratégico inovador para as bibliotecas municipais.

Ao terem sido concebidos, sem elementos normativos e pressupostos estratégicos de gestão alinhados através de uma missão, objetivos e metas, caminhou-se, frequentemente, para o seu desvirtuamento. Apesar das iniciativas promovidas desenvolverem processos para facilitar a integração dos munícipes, a verdade é que a soma de atos isolados suscitou um progresso marcado por ambiguidades e incertezas. Esta abordagem processual determina ambientes menos estruturados e mais suscetíveis ao insucesso.

4.3 Ciclo de inovação dos processos

Nos modelos biblioteconómicos identificados na evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa, desde 1883, foram concebidas diversas inovações nos processos que sustentam a oferta de serviços e produtos disponibilizados à comunidade servida.

Numa análise aos ciclos de inovação no processo de melhoria dos serviços, dos produtos e das tecnologias proporcionados pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa, entre o período 1989 e 2003, são identificadas 6 etapas essenciais (Pinto, 2006:2):

- **Remodelação da Rede Municipal de Bibliotecas (1991-2002)** - De acordo com os princípios recomendados pelo *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas (1994)* e em função de uma política orientada para o desenvolvimento de serviços públicos especializados. A definição desta estratégia organizacional é fortemente determinada pela ideologia política, que geriu a autarquia de Lisboa entre 1989 e 2001, nomeadamente a coligação entre o partido Socialista e Comunista;
- **(Re) desenho da Rede Municipal Bibliotecas (2002-)** – Assistiu-se à reformulação da filosofia de funcionamento da rede de Bibliotecas Públicas com a introdução de um novo conceito, mais eficaz e mais eficiente;
- **Catálogo automatizado (1989-2002)** - Este ciclo começou com a introdução dos primeiros microcomputadores na Biblioteca Municipal Central e o início da catalogação automatizada através de um *software* gratuito - PORBASE. Em 1993, com a atualização do *software* PORBASE e a instalação de uma rede Novell, as Bibliotecas Municipais de Lisboa ficaram integradas entre si no que concerne aos processos de catalogação, através de um catálogo em rede;

- **Sistema Integrado de Gestão automatizado para bibliotecas** - Implementação, em outubro de 2003, de um Sistema Integrado de Gestão automatizado para a Rede de Bibliotecas de Lisboa (*Horizon*), que garantiu uma grande mudança na gestão e operacionalização dos processos, serviços e produtos, bem como em todas as estruturas de *back-office*, que sustentam o funcionamento e progresso das bibliotecas;
- **Recolha e divulgação de informações sobre o desempenho** - Criação, em 1992, de um sistema de recolha de informações tendo por base as principais conclusões de um estudo académico sobre a medição do desempenho das Bibliotecas Públicas Portuguesas¹³. Este sistema, apoiado por folhas de cálculo em *Excel*, foi moldado ao desempenho e às rotinas da maioria das bibliotecas municipais, de acordo com as atividades realizadas, num período superior a 10 anos;
- **Construção de uma cultura de avaliação** - Em 2003, a Diretora do denominado Departamento de Bibliotecas e Arquivos da Câmara Municipal de Lisboa definiu, no contexto de uma estratégia mais ampla de qualidade, o objetivo de construir uma cultura organizacional de avaliação, impulsionando a existência de mecanismos para a melhoria contínua e o fomento dos valores sociais promovidos pelas bibliotecas.

O contributo deste estudo manifesta que, num período de aproximadamente 14 anos, são identificadas distintas transformações e dinâmicas no processo organizacional das Bibliotecas Municipais de Lisboa, salientando-se as seguintes ideias: influência das ideologias políticas na evolução do sistema biblioteconómico; a introdução de ferramentas tecnológicas para centralizar tarefas e fomentar o conceito de rede a partir das tarefas realizadas em serviço interno; construção de uma cultura de avaliação de desempenho.

Não obstante, este quadro apenas demonstra uma tendência de transformação em alguns processos que sustentam o negócio das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A evolução dos processos tem de ser averiguada como um todo, para se identificarem as razões institucionais que conduziram à seleção, à melhoria e à eliminação de processos.

¹³ Pinto (2006:2) salienta que o estudo académico em causa é da sua autoria: Pinto, L. G. (1992) - *A medição da performance de bibliotecas públicas portuguesas. Study submitted in partial fulfilment for the degree of MSc. in Information Management* (University of Sheffield, UK).

Tabela 32: Ciclo de processos inovadores identificados na Rede de Bibliotecas de Lisboa, desde 1883.

Ciclos de Processos inovadores na evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa	1883	1910	1930	1974	1989	2002	2006	2010	> 2010
Implementação das BLX									
Regulamentação das BLX									
(Re)modelação da estrutura e ação do sistema bibliotecário									
Monitorização, recolha e tratamento de dados									
Conceção de Bibliotecas Especializadas									
(Re)Início do serviço de empréstimo									
Prestação de serviços a pessoas com necessidades especiais									
Inclusão do conceito Biblioteca Móvel									
Composição de atividades de promoção da leitura									
Automatização do processamento documental (<i>Porbase</i>)									
Centralização do processamento documental									
Reestruturação da organização documental									
Gestão integrada automatizada (<i>Horizon</i>)									
Disponibilização de serviços públicos eletrónicos									
Realização de ações de formação à comunidade									
Prestação de serviços em horário noturno									
Inserção do Gabinete de Apoio às Bibliotecas Escolares									
Construção de uma cultura de gestão da qualidade									

A análise efetuada à componente processual do sistema bibliotecário desde a sua formação, no âmbito deste estudo, permitiu uma visão mais aprofundada sobre o ciclo de inovação das atividades executadas. A finalidade consistiu em decodificar os princípios enraizados nas ações que determinam o modelo de negócio das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Esta ambição segue a linha de pensamento de Lozano Diaz (2006:337) ao defender que, para corrigir os desvios, há que decompor os serviços em processos identificando os erros e causas, a fim de tornar possível fomentar as necessárias melhorias processuais.

Neste contexto, através da pesquisa das fontes bibliográficas consultadas nesta investigação, selecionaram-se, ao longo do itinerário da vida do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, os processos que se consideram inovadores¹⁴ no progresso da Rede de Bibliotecas de Lisboa. A interpretação efetuada possibilitou a identificação de dezoito ciclos de inovação (*vide* Tabela 32):

- **Implementação das Bibliotecas Municipais de Lisboa:** O processo de criação de bibliotecas, sob a gestão municipal em 1883, marcou o início da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Desde essa data, assiste-se a um processo ativo de criação e supressão de bibliotecas, ilustrando que os planos estratégicos definidos se caracterizam por constantes avanços e recuos. Este fenómeno denota que o processo de consolidação destes sistemas tem sido complexo e alvo de diversas visões descontinuadas, prejudicando a identidade destes equipamentos e, sobretudo, as comunidades servidas;
- **Regulamentação das Bibliotecas Municipais de Lisboa:** O único regulamento existente das Bibliotecas Municipais de Lisboa, que integra a definição de uma estrutura bibliotecária, um quadro de pessoal definido, políticas de funcionamento de serviços prestados, data de 24 de dezembro de 1931. Em pleno século XXI, perante a inexistência de uma revogação deste regulamento e na ausência de um novo procedimento, o que foi inovador em 1931, está atualmente obsoleto;
- **Remodelação da estrutura e ação do sistema bibliotecário:** O itinerário do sector bibliotecário do Município de Lisboa foi alvo de diversas inovações no período compreendido entre 1883 e 2017. Destaca-se, neste âmbito:
 - **A estrutura inicial do sector bibliotecário de 1883**, caracterizada pela implementação de Bibliotecas Populares Municipais, com a mesma tipologia, em bairros residenciais;
 - Seguidamente, **o modelo de 1931** em que se deteta a implementação de duas tipologias de bibliotecas, uma central e as sucursais nos distintos bairros da cidade;
 - Nos **anos 90**, com o início de um novo ciclo político no Município de Lisboa assiste-se a transformações no designado Pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa com alterações no paradigma das Bibliotecas Municipais da capital. Surgiu um novo modelo de Bibliotecas Públicas, tendo-se assumido, como estratégia, que estas instituições privilegiam processos referentes às iniciativas de intervenção social, procurando, não só, captar mais públicos; como também, dar maior atenção às populações mais carenciadas, menos favorecidas e com menores competências (Correia & Fialho, 2000:121). Na realidade, a definição de uma estratégia do sistema biblioteconómico orientada para as classes menos favorecidas, foi uma inovação e estava integrada na política nacional e local. Não obstante a pertinência da iniciativa, assistiu-se a um recomeço de um ciclo criado no século XIX, quando se criaram

¹⁴ Neste âmbito, entendeu-se como processos inovadores as novidades introduzidas no funcionamento, no desenvolvimento de serviços e na criação de produtos pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa, mesmo que repetidos ao longo do tempo, permitindo formular ciclos da inovação dos processos.

as Bibliotecas populares, precisamente para melhorar a educação e a cultura das populações com maiores dificuldades;

- **De 2002 a 2007**, o novo quadro político desencadeou uma alteração na gestão e, consequentemente, no plano de ação das Bibliotecas Municipais de Lisboa. O caminho trilhado, desde os anos 90 até início do século XXI, passou a ser sustentado com outras preferências. O projeto da nova Biblioteca Municipal Central não teve seguimento. A ampliação de Bibliotecas Municipais de Lisboa também abrandou ao ponto de ter sido inaugurada somente a Biblioteca Municipal Orlando Ribeiro, em 18 dezembro de 2003. Não obstante, também se verifica uma variação na filosofia de funcionamento desta biblioteca, localizada em Telheiras. Originalmente, este equipamento foi arquitetado tendo por base a sua personalização com um fundo bibliográfico especializado em geografia e viagens, dando continuidade a uma política de identidade das Bibliotecas Municipais de Lisboa, consubstanciada nas suas coleções. Todavia, este objetivo foi desviado pela nova visão da gestão das Bibliotecas do Município de Lisboa, ao dotar esta biblioteca somente com uma coleção generalista amputando o conceito de um núcleo bibliográfico especializado¹⁵. Esta modificação de paradigma demonstra que o caminho orientado pela anterior gestão havia chegado ao seu fim. Assiste-se à introdução de processos inovadores que embutiram na Rede de Bibliotecas de Lisboa uma alteração de paradigma nos processos e as atividades que sustentavam o funcionamento das Bibliotecas.

As Bibliotecas Municipais de Lisboa passaram a possuir uma atitude proativa, fomentando diversos serviços tecnológicos que a transformaram num agente integrador dos equipamentos englobados no sistema biblioteconómico do Município e em recursos preponderantes, para satisfazer as necessidades dos utilizadores. Assistiu-se a uma estratégia organizacional orientada para a criação de produtos e serviços de acordo com as expectativas e as tendências de mercado de informação. Os novos processos permitiram a aproximação das bibliotecas à sociedade com a extensão destes equipamentos através da disponibilização de bens culturais em todos os locais acessíveis na Internet. A política de ampliação da biblioteca, para disseminar os serviços criados à comunidade, a fim de possibilitar e promover o acesso à informação para todos, eliminando as barreiras físicas, geográficas e temporais, ganhara no século XXI outra expressão.

- Por fim, **em 2012**, optou-se por iniciar um novo ciclo consubstanciado na existência de uma biblioteca âncora e várias bibliotecas de bairro por cada

¹⁵ Em 2002, num artigo publicado na *Revista de Bibliotecas Municipais de Lisboa*, Rego & Sá (2002:5), respetivamente Diretora e Chefe de Divisão de Bibliotecas e Documentação da Câmara Municipal de Lisboa à data, enfatizam a elaboração de vários projetos para a leitura na cidade de Lisboa, destacando-se: 1) a construção de raiz de um edifício feito à medida, em Chelas, para integrar a nova Biblioteca Municipal Central e o Arquivo Municipal; 2) a recuperação de antigas casas rurais para se erguer a Biblioteca Municipal Orlando Ribeiro, em Telheiras (com especialidade em Geografia e Viagens) e a Casa da Escrita como espaço cultural polivalente, na Quinta das Fontes em Chelas, onde em 25 de novembro de 2016 se inaugurou a Biblioteca de Marvila.

uma das Unidades Operativas de Planeamento e Gestão (UOPG), existentes no território municipal, em articulação com o novo PDM (*vide* subcapítulo 4.11).

Foca-se a ideia de que as Bibliotecas Municipais de Lisboa não têm tido continuidade no seu planeamento e desenvolvimento. Assiste-se a frequentes ruturas com as atividades existentes e reinícios de processos que sustentam o funcionamento das bibliotecas em função das ideologias políticas vigentes. Surge, assim, um progresso biblioteconómico feito por blocos isolados desintegrados entre si. Cada bloco constitui um ciclo de processos facilmente derrubado pela edificação de outros blocos provenientes da reconstrução de um sistema em constante remodelação. Este ciclo, imperfeito e segmentado, é alicerçado em pressupostos temporais evasivos. A estratégia organizacional identificada nos ciclos analisados reflete, na maioria das vezes, a defesa de um conceito isolado balizado no tempo que compreende a inclusão de uma nova estrutura organizacional. Contudo, os processos instituídos não possuem um elo de ligação com as restantes bibliotecas integradas em rede e carecem de critérios normalizados recomendados para as Bibliotecas Públicas.

Neste contexto, é interessante verificar o carácter estratégico e simbólico de cada ciclo, ao impor a implementação de uma biblioteca que reflita a sua filosofia de funcionamento. Trata-se de uma forma de definir, assinalar, registar, demonstrar e ancorar uma marca biblioteconómica, transformando-a num elo orientador de um sistema que se pretende disseminar. Esta visão é determinante para demonstrar aos municípios e poder político qual o caminho a trilhar para se atingir o estado da arte delineado. Mais interessante, é verificar que a biblioteca transformada em modelo num determinado ciclo deixa de ser prioridade no ciclo seguinte, passando o seu protagonismo para outro equipamento com a mesma natureza, de modo a refletir os novos padrões orientadores. Veja-se, como exemplo, a Biblioteca Municipal Central, em 1931; A Biblioteca Municipal Orlando Ribeiro, inaugurada em 2003; A Biblioteca Municipal dos Coruchéus, em 2014; A Biblioteca de Marvila, em 2016. Esta tendência e personificação de bibliotecas como marca ficou ainda mais acentuada com a reforma administrativa da cidade, em 2012. As Juntas de Freguesia, ao possuírem autonomia para criarem bibliotecas e terem de seguir na teoria princípios orientadores da Divisão da Rede de Bibliotecas para integrarem o sistema bibliotecário municipal, apresentam espaços distintos dos existentes na Rede, suscitando mais uma identidade dentro de um contexto que idealmente tem de ser uniforme (*vide* subcapítulo 4.12).

Portanto, num ciclo vicioso são eliminados, criados e melhorados processos sem que se verifique um desenvolvimento acentuado e continuado das instituições. O ideal seria existir uma política de gestão que defendesse o sistema existente e permitisse a integração e manipulação de serviços e produtos somente alinhados com o planeamento estratégico definido. É neste contexto, que a gestão por processos e a adoção de boas práticas de gestão nas bibliotecas se tornam imprescindíveis para a criação de uma identidade credível com bases sólidas, beneficiando a razão de ser destes equipamentos, ou seja, os clientes;

- **Monitorização, recolha e tratamento de dados de desempenho:** A cultura de avaliação de desempenho é um processo inovador desde as raízes do sector bibliotecário do Município de Lisboa que, ao longo do tempo, tem sido consolidado e melhorado. As ferramentas e mecanismos de análise têm evoluído em função de várias variantes. Primeiro, destaca-se o interesse em se constituir este processo numa atividade preferencial no sistema bibliotecário municipal de Lisboa. Depois, destaca-se o advento das tecnologias de informação, gerando instrumentos cada vez mais ajustados para a execução das tarefas desenvolvidas no sector bibliotecário do Município. Por fim, destacam-se os contributos e a envolvimento dos gestores destes processos na consolidação e na inovação dos processos existentes. Deteta-se, no entanto, a falta de alinhamento dos dados recolhidos e analisados com as políticas de gestão selecionadas (*vide* subcapítulo 4.8);
- **Conceção de Bibliotecas Especializadas:** a ideia de se desenvolverem bibliotecas especializadas e bibliotecas com núcleos temáticos específicos constitui uma mais-valia na identificação de cada biblioteca e uma forma de disseminar o fundo bibliográfico existente. A gestão e a operacionalização dos processos inerentes a este conceito são compostas por diversos ciclos descontínuos ao longo do tempo. O primeiro ciclo está expresso no regulamento de 1931, no qual ficou determinada uma seção de vulgarização colonial na Biblioteca Profissional localizada no 2º Bairro e o funcionamento de uma biblioteca profissional, no Museu Rafael Bordalo Pinheiro, consignada à arte de faiança e belas artes (Lisboa. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:22). Em outubro de 1973, é criada a Hemeroteca Municipal de Lisboa, uma biblioteca especializada em publicações em série (Sá & Oliveira, 2006).

Com base nos dados expostos por Sá e Oliveira (2006), no período pós 25 de Abril, designadamente a partir dos anos 90, assiste-se ao início de um novo ciclo com a criação de: núcleo de culinária na Biblioteca Natália Correia; núcleo de policiais na Biblioteca Camões; Biblioteca Especializada em Banda Desenhada, com a instituição da Bedeteca; Biblioteca especializada em assuntos sobre Timor Leste; implementação de bibliotecas especializadas para crianças e jovens, nomeadamente as Bibliotecas Sophia de Mello Breyner Andersen, David Mourão Ferreira e Maria Keil; instituição da Biblioteca Museu República e Resistência, primeiro no Espaço Grandela e ampliado depois com mais um espaço na Cidade Universitária, como organização especializada em história contemporânea portuguesa, principalmente da implantação da I República ao 25 de Abril. Este ciclo terminou em 2002 pela alteração do quadro do pessoal responsável pela gestão da Rede de Bibliotecas de Lisboa¹⁶;

¹⁶ A implementação das Bibliotecas Municipais: Natália Correia; Sophia de Mello Breyner Andersen, David Mourão Ferreira e Maria Keil foram enquadradas no Programa Especial de Realojamento de Lisboa impulsionado pelo Decreto-lei 163/93, de 7 de maio. Este programa, alinhado com o Plano de Urbanização da Cidade de Lisboa, foi concebido para eliminar os vários hectares de barracas existentes no município e realojar esta população em habitações condignas às sociedades modernas, em bairros criados para o efeito. Procurava-se, assim, dar uma nova imagem à capital, dotando as populações de melhores condições de vida para a sua plena integração na sociedade. Esta política é considerada um

- **(Re)Início do serviço de empréstimo:** o serviço de empréstimo é disponibilizado nas bibliotecas sob a gestão da Câmara Municipal de Lisboa, desde 1883 (Terenas, 1883: fol. 203; fol. 414-417). Numa cultura organizacional marcada pela salvaguarda do património bibliográfico, cujos processos prioritários consistem na conservação, na guarda e no armazenamento da coleção, enfatiza-se a existência do serviço de empréstimo nas primeiras Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa, durante o Liberalismo (*vide* Tabela 37). O regulamento de 1931, planeou apenas o empréstimo aos funcionários. A partir de 2003, com a implementação do sistema integrado de gestão de bibliotecas (*Horizon*), generalizou-se o serviço de empréstimo para os clientes externos na maioria das bibliotecas municipais. A Biblioteca Municipal Central somente a partir de 2007 iniciou o processo de empréstimo, à luz das linhas de orientação estabelecidas para a Rede de Bibliotecas de Lisboa, uma vez que, até aqui por questões de salvaguarda do património, restringia o desenvolvimento deste serviço em termos de tempo e de coleção;
- **Prestação de serviços a pessoas com necessidades especiais:** Foi nas Bibliotecas Jardim, nomeadamente no Jardim Guerra Junqueiro, que se criou, em 1963, a primeira

eixo interventivo prioritário do Estado para solucionar problemas da Habitação em Lisboa e no Porto, conforme definido no preâmbulo do Decreto-lei 163/93, de 7 de maio. Nesse mesmo diploma deteta-se, como estratégia, a intenção do Governo em apoiar os municípios para a realização de iniciativas que proporcionem a integração das populações realojadas na comunidade, eliminando problemas de criminalidade e de exclusão social motivados pelas parcas condições habitacionais em que estes cidadãos estavam inseridos.

Estes equipamentos, por terem sido instalados em bairros impulsionados pelo Programa Especial de Realojamento são, por isso, conhecidos como Bibliotecas PER. As circunstâncias desta estratégia organizacional fomentaram a criação de processos orientados para a transformação destas bibliotecas em locais de acolhimento, apoio e orientação social, cultural e educacional dos membros mais jovens das comunidades em que foram inseridas. Na generalidade, estas Bibliotecas Municipais desempenham um papel inclusivo da comunidade e extensivo da política municipal. O desenvolvimento das suas atividades pretende dotar os cidadãos com mais competências e esclarecimentos, para promover a sua integração na sociedade, num processo contínuo de aprendizagem. A conjugação destes processos demonstra que a Câmara Municipal de Lisboa conseguiu interligar o desenvolvimento de várias atividades entre distintas Unidades Orgânicas. Este plano de ação demonstra uma estratégia integrada do município, numa lógica de rede, caracterizada pela definição de objetivos transversais e a racionalização de recursos específicos de cada unidade para benefício dos munícipes. Conclui-se que a articulação dos mecanismos existentes reforça a eficácia estratégica do Município no combate à pobreza através da força da cultura que proporciona a educação das comunidades locais, tornando-as mais ativas na sociedade; e, do progresso do urbanismo, cedendo às populações bases sociais inclusivas que motivem níveis de segurança dos munícipes. Porém, o seu impacto na comunidade dos bairros em que foram inseridas não foi fácil. Registaram-se episódios de violência contra os técnicos em algumas bibliotecas. Os casos de violência corporal, ameaças com armas brancas e de fogo conduziram a encerramentos pontuais da Biblioteca Municipal Sophia de Mello Breyner Andresen e, num período mais alargado da Biblioteca Municipal Maria Keil. Esta circunstância demonstra desvios no padrão de funcionamento destes equipamentos. A perseverança e a ligação cada vez mais próxima dos funcionários com as crianças constituíram o estímulo para a continuidade dos serviços prestados em condições adversas.

biblioteca pública para invisuais (Sá & Oliveira, 2006). Este projeto, pioneiro em Portugal, surgiu em função de uma oferta de publicações em Braille, efetuada pela Embaixada do Brasil em Portugal (Idem, 2006). Esta iniciativa inovadora não teve, por conseguinte, uma análise à comunidade invisual existente no Município, tendo sido um ato avulso proveniente de uma oferta documental;

- **Inclusão do conceito Biblioteca móvel:** o conceito operacionalizou-se a 25 de outubro de 1935, sendo distribuídas doze caixas bibliotecas pelas sedes de outras tantas juntas de freguesia (Lisboa. Inspecção das Bibliotecas Arquivo e Museus Municipais, 1936c:164)¹⁷. Em 1960, a Câmara Municipal de Lisboa expandiu o serviço das bibliotecas Itinerantes, dando-lhes rodas, ao adquirir duas carrinhas Citroën por concurso público a fim de elevar o nível cultural, de recrear o espírito e de proporcionar aos munícipes a leitura e a aprendizagem gratuita (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão de Gestão de Bibliotecas, 2010). Este serviço foi inaugurado em 2 de janeiro de 1961 pelo Presidente da Câmara Municipal de Lisboa, Brigadeiro França Borges, tendo como plano de ação promover e disseminar a leitura e o livro nos bairros económicos criados durante o Estado Novo e em locais onde não existiam bibliotecas fixas (Idem, 2010). Na segunda década do século XXI, existe uma Biblioteca Itinerante no Município orientada para locais centrais da cidade de Lisboa e para os estabelecimentos prisionais.

Referencia-se, também, que o desenvolvimento das atividades das Bibliotecas Jardins proporcionou a cooperação com outras unidades, demonstrando a existência de um alinhamento organizacional para o cumprimento dos objetivos delineados. Sá e Oliveira (2006) explanam diversas colaborações, evidenciando: 1) o Instituto Francês em Portugal na oferta de 532 volumes; 2) um estudo em parceria com a Repartição da Arquitetura para proporcionar equipamentos mais flexíveis e ajustados às necessidades dos requisitos organizacionais. Não obstante, nos anos 80 do século XX, estas bibliotecas foram extintas na sequência da sua deterioração incitada pelo desajustamento das suas instalações (Ribeiro & Silvério, 2000). Não obstante, em 1993 reabriu a Biblioteca Jardim da Estrela, enquadrada numa iniciativa do Instituto da Biblioteca Nacional e do livro, cujo objetivo era recuperar a ideia das bibliotecas de jardim durante os meses de verão para se dinamizar e promover os livros e as leituras (Idem, 2000). A Biblioteca do Jardim da Estrela permanece aberta com serviços de consulta presencial e empréstimo de livros e jornais;

- **Composição de atividades de promoção do livro e leitura:** a introdução de uma componente processual orientada para promover os livros e as leituras a crianças e jovens teve início em 1979, resultante das transformações sociais, mudanças de mentalidade, provenientes do pós 25 de Abril (Correia & Fialho, 2000:121). Salienta-se que este projeto sustentou boas práticas de gestão ao introduzir nos programas objetivos a alcançar, discriminação e distribuição de tarefas para as partes envolvidas, elementos para monitorizar e avaliar as atividades executadas, conforme exposto no plano de ação enunciado por Correia e Fialho (2000:121). A introdução deste processo na Rede de Bibliotecas de Lisboa embutiu nas bibliotecas municipais

¹⁷ O projeto de criação de Bibliotecas itinerantes foi salientado no discurso proferido por Joaquim Leitão, por ocasião da inauguração da Biblioteca Municipal do Poço do Bispo, em 1934 (Leitão, 1934:22).

atividades de valor acrescentado, ao vincular o desenvolvimento de competências das literacias de informação para a comunidade, desde muito cedo;

- **Automatização do processamento documental (*Porbase*):** a introdução do PORBASE como sistema automatizado para o tratamento documental, em 1993, constituiu o primeiro ciclo da automatização dos processos que sustentam o funcionamento da Rede de Bibliotecas de Lisboa (Pinto, 2006:2);
- **Centralização do processamento documental:** O início do século XXI, nas Bibliotecas Municipais, significou uma alteração de paradigma no sistema biblioteconómico de Lisboa. Destaca-se, sobretudo, a adoção de medidas que centralizam os processos de processamento documental, contribuindo para a otimização dos mesmos numa lógica de rede.

As Bibliotecas Municipais de Lisboa careciam, até 2003, de uma política integrada de gestão de coleções (Santos *et al.*, 2007):

- Processo de aquisições individualizado: era da responsabilidade de cada biblioteca, conduzindo a desequilíbrios, no seu desenvolvimento e a uma filosofia individual de cada equipamento;
- Processo de processamento técnico disseminado: uma equipa de trabalho, localizada na Biblioteca Municipal Central, executava as tarefas de processamento documental de 10 bibliotecas; as restantes efetuavam, mediante os profissionais afetos às mesmas, o respetivo processamento;
- *Software de gestão* documental distinto: identifica-se a existência do PORBASE 4 (Catálogo coletivo das bibliotecas) e do DOCBASE (Bedoteca e Hemeroteca de Lisboa).

A constatação desta realidade proporcionava uma duplicação de tarefas, implicando o envolvimento de mais recursos, que poderiam ser deslocados para outras funções, economizando-se custos e, paralelamente, ampliar a eficácia e a eficiência dos serviços prestados (Santos *et al.*, 2007). Com o intuito de se uniformizar procedimentos e aumentar a eficiência dos serviços prestados, otimizando, em simultâneo, os recursos existentes, procedeu-se à implementação de medidas de melhoria que valorizaram os serviços prestados. Em outubro de 2003, com a finalidade de centralizar num único espaço físico a totalidade das tarefas inerentes aos processos de aquisições e processamento dos fundos bibliográficos incorporados nas coleções das Bibliotecas Municipais de Lisboa, criou-se o Centro de Aquisições e Tratamento Técnico (CATT). Não obstante, ter sido denominado serviço em vez de “centro”, a partir de outubro de 2006 este equipamento persiste com os mesmos objetivos. Com esta medida, a gestão das coleções das Bibliotecas Municipais de Lisboa passou a ser examinada como um todo, incorporando novos processos de trabalho, ao nível de seleção dos fundos bibliográficos, com o estabelecimento de critérios de pertinência, obtendo-se um desenvolvimento mais equilibrado em termos quantitativos e qualitativos (Santos *et al.*, 2007). No final de 2003, adquiriu-se o Sistema Integrado de Gestão de Bibliotecas automatizado – *Horizon*, interligando todas as Bibliotecas Municipais de Lisboa através de um único sistema de gestão documental. A sua estrutura modular foi o *motor propulsor* da mudança de processos de trabalho ao nível das aquisições, catalogação,

gestão de publicações em série e empréstimos (Santos *et al.*, 2007). A criação do CATT e a implementação do *Horizon* motivaram uma mudança organizacional, enraizando-se o conceito de Rede, verificando-se o aumento da eficiência dos serviços prestados e a otimização dos recursos existentes com impacto favorável junto dos utilizadores (Santos *et al.*, 2007).

O encerramento da Hemeroteca Municipal de Lisboa, em 2013, motivou a transferência dos seus serviços técnicos para o SATT. O SATT passou a integrar duas equipas de trabalho autónomas. Uma, direcionada para as monografias integradas na Rede de Bibliotecas de Lisboa; outra, para a Hemeroteca.

A falta de integração destes serviços perfilha uma abordagem ineficaz de processos e contraria a génese deste serviço. Ao nível da componente processual, esta tomada de decisão contrariou a essência do SATT. A criação de uma equipa técnica para processar, exclusivamente, as publicações em série de uma Biblioteca, desvirtuou a essência de uma equipa criada para centralizar o processamento documental. Esta circunstância não foi ajustada e persistiu por princípios organizacionais enraizados. A transformação significaria uma alteração de paradigma funcional com benefício para o sistema biblioteconómico em termos de racionalização de recursos e custos. Contudo, persistiu a máxima mencionada por Keen (1997:25-27) na caracterização de um processo folclore (*vide* subcapítulo 1.5);

- **Reestruturação da organização documental nas bibliotecas:** Na sequência da melhoria de processos para a estruturação e a organização das coleções em estante, adotou-se a Classificação Decimal Universal¹⁸ (CDU) como norma comum, na segunda metade da década de 90. Esta situação estabeleceu um novo modelo para ordenar os documentos. As atividades inerentes ao processo de alocação, organização e disseminação da coleção tornaram-se mais simples e rápidas. O número de atividades efetuadas pelos técnicos não diminuiu relativamente ao processo que vigorava. Todavia, assistiu-se à sua otimização, uma vez que o técnico possuía a informação organizada por categorias do mesmo género em áreas comuns na biblioteca. A introdução deste processo inovador alterava o sistema em vigor nas Bibliotecas

¹⁸ Um sistema que categoriza os assuntos dos documentos por 10 classes. Com base nos elementos expostos na tabela de autoridade do sistema classificação decimal da Biblioteca Nacional, expõe-se, sinteticamente, a divisão das diversas classes e respetivas subclasses (Portugal. Biblioteca Nacional, 1990): **Classe 0:** Generalidades, obras de Referência, Enciclopédias e Dicionários; Biblioteconomia, Arquivística, Catálogos bibliográficos, informática, entre outros; **Classe 1:** Filosofia, Psicologia, Ciências Ocultas, entre outros; **Classe 2:** Religiões; **Classe 3:** Ciências Sociais, Direito, Administração pública, Turismo; Antropologia; Ciências da Educação; **Classe 4:** Não obstante ter sido criada para adotar assuntos relacionados com tecnologias de informação não é utilizada. Os assuntos relacionados com tecnologias são distribuídos entre a classe 0 e 6; **Classe 5:** Ciências Naturais e Exatas, entre outros; **Classe 6:** Gestão; Medicina, entre outros; **Classe 7:** Artes e Espetáculos, entre outros; **Classe 8:** Literatura, Linguística, Crítica Literária, Géneros literários, entre outros; **Classe 9:** História, Geografia, Arqueologia entre outros. Este sistema de classificação permite associar aos assuntos outros auxiliares. O conjunto de dados expressos numa terminologia decimal universal permite determinar em função das necessidades e política definida pelos serviços dados referentes à língua do documento, local, país afeto, tipologia de documento, identificar a data dos assuntos abordados, entre outros aspetos.

Municipais de Lisboa, cuja classificação bibliográfica se baseia em secções temáticas, organizadas de forma sequencial e em função dos tamanhos¹⁹. Tratava-se de uma metodologia complexa, que implicava o desenvolvimento repetido de várias atividades, tornando os processos de gestão organizacional do espaço, para alocação das coleções pouco eficientes.

A partir de 2003, introduziu-se um novo ciclo com a inclusão de uma nova forma de organização de informação, baseado num sistema estruturado em domínios e subdomínios. Com esta inovação, a organização das coleções das Bibliotecas Municipais de Lisboa passou a integrar mais um processo que gradualmente se implementou na totalidade das Bibliotecas, nuns casos de forma parcial, envolvendo somente a coleção infantil, como por exemplo na Biblioteca Camões e de Belém; em outras circunstâncias, assistiu-se à substituição total do sistema de CDU pelo sistema de domínios e subdomínios, destacando-se as Bibliotecas PER²⁰. Na generalidade, passaram a coexistir, na ambicionada Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, sistemas distintos de organização da informação: um sistema alfa numérico, de acordo com a C.D.U.; e outro, exclusivamente alfabético, sustentado numa lista de cabeçalhos por assunto (L.C.A.). Esta abordagem inverte, mais uma vez, um caminho de racionalização de recursos e de atividades. A inserção de mais um processo no processamento documental produziu duplicação de atividades, tornando os processos menos eficientes e eficazes. Esta decisão reflete a falta de normalização no processamento documental e a persistência de distintas políticas para a organização documental. Do ponto de vista do utilizador, esta situação dificulta a pesquisa e a recuperação de informação, visto ser confrontado com sistemas descontínuos e distintos. A autonomia e a formação do utilizador são dificultadas pela necessidade de apreender dois sistemas. Mais uma abordagem resultante da soma de atos isolados, proveniente dos responsáveis pela gestão dos processos da coleção. Trata-se de uma situação heterogénea e que deverá motivar um plano de ação integrado, de modo a uniformizar os processos de processamento documental;

- **Gestão integrada automatizada das bibliotecas (*Horizon*):** a implementação do sistema de gestão integrado na Rede de Bibliotecas de Lisboa alterou completamente o paradigma de gestão e operacionalização dos processos existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa. A introdução deste *software* ampliou os serviços e produtos prestados ao público, introduzindo: novas metodologias de trabalho; um ajustamento

¹⁹ Com base na observação direta participante afirma-se que o fundo documental das bibliotecas estava organizado pelas seguintes secções: Bibliografia; Cartografia; Ciências e Artes; Ciências Cívicas; História e Geografia; Literatura; Literatura Infantil; Poligrafia; Religiões; Reservados; Manuscritos; Olisiponense. Todas as categorias mencionadas estavam divididas em função de 3 tamanhos: Grande; Médio e Pequeno. Os documentos eram organizados sequencialmente, dentro de cada categoria à qual estavam afetos. A partir dos anos 80, e até implementação do sistema de Classificação Decimal Universal, os documentos incorporados nas Bibliotecas Municipais de Lisboa passaram a ser organizados somente de forma sequencial, através da criação da Cota Branca. Subsistiram, assim, 2 tipos de organização documental.

²⁰ Os domínios e subdomínios são organizados por um sistema composto por uma lista de cabeçalhos por assunto pré-definida pelo SATT. O domínio corresponde a um assunto geral e o subdomínio a uma subcategoria relacionado com o mesmo.

organizacional de todos os processos realizados no serviço interno, relacionados com a gestão das coleções, e no serviço ao público, no processo de pesquisa e de serviço de empréstimo; alteração do desenho dos serviços que sustentam o funcionamento da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, para que as novas ações constituíssem uma mais-valia nos serviços e produtos prestados. O progresso desta iniciativa implementou uma filosofia de rede nos processos que sustentavam o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa. O que era feito localmente, passou a ser operacionalizado e gerido numa lógica alinhada entre todos os equipamentos que integravam o sistema biblioteconómico do Município de Lisboa. Os utilizadores passaram a beneficiar, a partir de um único local do acesso, da totalidade das coleções existentes nas Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Esta evidência demarca, neste período, um novo ciclo na organização e na estruturação dos processos e atividades de todos os técnicos que integram as Bibliotecas Municipais de Lisboa. A gestão e a operacionalização do conjunto de tarefas passou a estar dependente, alinhada e integrada entre si. Uma ação de um processo numa biblioteca tem influência na gestão e operacionalização desse mesmo processo em todas as Bibliotecas Municipais de Lisboa;

- **Disponibilização de serviços públicos eletrónicos à comunidade:** na sequência da componente processual ter integrado as tecnologias de informação e comunicação como atividade preferencial, a partir de 2003, fomentou-se um ciclo de processos com vista à disponibilização de serviços ao público durante 24 horas por dia, 7 dias por semana. Esta reconfiguração fomentou, gradualmente, um conjunto de iniciativas descontínuas e desalinhadas, que não permitiram uma progressão sustentada nas BLX (*vide* Tabela 33).

Processo de inovação	Processo de melhoria
Em 2004, implementou-se um sítio na internet com disponibilização de serviços e informações úteis aos clientes sobre produtos existentes nas BLX	Imagem não foi renovada e ajustada
Serviços de referência englobados no sítio da Internet em 2004: destaca-se a criação de um serviço de pergunta-resposta e um diretório de sítios organizados por temáticas e selecionados de acordo com critérios de qualidade (atualização, autoria, pertinência da informação).	Os serviços permaneceram atualizados durante aproximadamente 3 anos. Após este período, o grau de atualização foi decaindo até ao desaparecimento destes serviços. A partir de 2008, o sítio das BLX apenas contém informações institucionais e muitas delas não estão atualizadas.
Catálogo automatizado para pesquisa e identificação dos documentos existentes nas Bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas de Lisboa, em 2003.	Atualizado no primeiro trimestre de 2017, com a penúltima versão do sistema.
Hemeroteca Digital facultando o acesso a jornais digitalizados, em 2003.	As melhorias têm sido contínuas ao nível dos conteúdos e da interface gráfica.
Em 2004, implementou-se uma interface específica para crianças a fim de facilitar os processos de pesquisa e seleção de informação.	Em 2006, o projeto foi suspenso pela fraca adesão dos clientes ao mesmo.

Tabela 33: Processos de inovação de tecnologias da informação e conhecimento nas BLX.

- **Realização de ações de formação à comunidade:** de 2004 a 2007, fomentou-se um conjunto de ações de aprendizagem programadas na Biblioteca Municipal Orlando Ribeiro, com base num diagnóstico efetuado à comunidade local, para alfabetizar esta

população na área das tecnologias de informação. Este projeto piloto contribuiu para impulsionar nos restantes equipamentos iniciativas com a mesma natureza;

- **Prestação de serviços em horário noturno:** logo no surgimento das primeiras Bibliotecas Populares Municipais, verificou-se a prestação de serviços de leitura e de empréstimo das 19h00 às 21h00 no Inverno, e das 20h00 às 22h00 no verão (Sá & Oliveira, 2006). Durante o Estado Novo, todas as bibliotecas disponibilizaram de forma gradual, os seus serviços no período noturno, promovendo a acessibilidade à leitura e aos livros de acordo com os fluxos do povo, nomeadamente às classes operárias (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:19). O horário alargado, impulsionado para favorecer e promover a alfabetização dos indivíduos, fora extinto algures no tempo. Sem dados para revelar com exatidão, ressalva-se que a partir da segunda metade dos anos 80 as bibliotecas já não facultavam aos munícipes o horário noturno. A exceção surgiu entre 2003 e 2005, quando se experimentou, por ocasião da inauguração da Biblioteca Municipal Orlando Ribeiro e de uma nova política no setor biblioteconómico municipal de Lisboa, introduzir o encerramento deste equipamento às 22h30, à 6ª feira. Este processo inovador, por não ter tido impacto junto da comunidade, acabou por ser suprimido em data não identificada (*vide* subcapítulo 4.7);
- **Inserção do Gabinete de Apoio às Bibliotecas Escolares:** Em 2009, as Bibliotecas Municipais de Lisboa passaram a ter o Serviço de Apoio às Bibliotecas Escolares (SABE) em parceria com o Departamento da Educação da Câmara Municipal de Lisboa e o com o Ministério da Educação. Este serviço de informação suscitou, nas Bibliotecas Municipais de Lisboa, a criação de novos processos e atividades conduzidos por um grupo de trabalho instituído para o efeito. Os recursos humanos envolvidos neste processo, por parte das Bibliotecas Municipais, têm como missão o desenvolvimento de um conjunto de tarefas relacionado com: gestão das coleções, apoiando as Bibliotecas Escolares no local a selecionar e a fazer desbaste de acordo com a política de gestão das coleções existente na rede BLX; formação dos bibliotecários escolares nas tarefas a desempenhar no processamento técnico dos documentos, com o recurso ao *software WinLib*, assim como nas tarefas relacionadas com a gestão da coleção; apoio por telefone aos bibliotecários escolares, esclarecendo quaisquer dúvidas relacionadas com a gestão dos processos das atividades a executar na biblioteca escolar; disponibilização de documentos com a discriminação das linhas orientadoras que sustentam a gestão dos serviços das BLX, servindo de apoio para as atividades a implementar e executadas nas Bibliotecas Escolares. A conceção do conjunto de procedimentos denota uma política alinhada entre duas unidades orgânicas da Câmara Municipal de Lisboa: o Departamento da Cultura e o Departamento da Educação; assim como a coordenação de tarefas entre o poder local e o central para atingirem os mesmos fins, ou seja, desenvolver e fomentar as Bibliotecas Escolares existentes na cidade de Lisboa.

Em qualquer parceria, espera-se que todas as partes envolvidas beneficiem do acordo efetuado. A relação estabelecida compreende, porém, uma abordagem unilateral sem contrapartidas para o sistema bibliotecário do Município de Lisboa. A conexão operacionalizada integra, exclusivamente, um conjunto de obrigações implícitas às

Bibliotecas Municipais para que as Bibliotecas Escolares exerçam convenientemente a sua missão. Esta perspetiva revela que os interesses organizacionais das bibliotecas não foram salvaguardados. Por conseguinte, o sistema bibliotecário municipal deverá criar sinergias nos processos transversais existentes sobre a formação e a educação dos indivíduos, beneficiando o modelo do seu negócio. Conclui-se, por isso, que esta estratégia constitui mais um equívoco que necessita de ser melhorado com a inclusão de serviços de valor acrescentado para as comunidades a servir mediante uma integração mais equilibrada nas componentes processuais existentes;

- **Construção de uma cultura de gestão da qualidade:** a cultura organizacional de recolha e análise de dados do desempenho, proveniente desde as origens das Bibliotecas Municipais de Lisboa, culminou, em 2003, com um novo ciclo de processos caracterizado pela introdução de mecanismos de qualidade, que tornaram o processo de avaliação mais abrangente.

Em suma, o progresso do sistema bibliotecário municipal de Lisboa é repleto de ciclos processuais inovadores. Em todos os processos instaurados se observam medidas positivas no cumprimento da missão das bibliotecas; mas, também, se verificam iniciativas negativas, assinalando-se atos que impedem o acesso livre à informação bem como a adoção de rotinas e padrões processuais. Na verdade, o ponto de partida iniciado no Liberalismo, assume relevância porque marca o começo do percurso das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Contudo, apenas a partir dos anos 30 emerge um plano de ação como estratégia fundamental na evolução destes equipamentos. Aliás, entende-se a fase compreendida entre os anos 30 e o 25 de Abril de 1974, como a mais determinante na cultura organizacional. Durante este período, instituíram-se poderosos instrumentos para a gestão e o controlo da componente processual. O conjunto de valores e normas estabelecidos no único regulamento existente forneceu indicações sobre as regras na organização e definiu um padrão processual e comportamental. O quadro legal desenvolvido auxiliou o alinhamento e a integração das políticas intrínsecas às atividades das bibliotecas, definindo claramente os processos preferenciais. O caráter patrimonial da coleção foi reforçado com a lei do depósito legal, que beneficiou as Bibliotecas Municipais de Lisboa. Esta normativa assinalou o padrão organizacional que sustenta as tomadas de decisão da gestão das coleções. Há, contudo, uma visão paradoxal neste processo. As Bibliotecas Municipais beneficiam gratuitamente de documentos nas suas coleções, mas necessitam de atuar sobre o fundo bibliográfico, de modo a responder eficazmente à falta de espaço e às publicações que não se enquadram nas comunidades a servir. Entre outras medidas favoráveis, enfatiza-se: a criação de normas de acesso aos serviços; a definição um quadro de pessoal específico para as Bibliotecas, com a discriminação do perfil e as tarefas a desenvolver por categorias; a criação de um projeto-piloto em Portugal através da implementação de uma biblioteca especializada orientada para deficientes visuais; e o ajustamento do horário para o período noturno de acordo com as conveniências da instrução da população. Daqui pode extrair-se que as rotinas e o controlo normativo facilitaram o cumprimento da missão e o alcance dos objetivos. Pelo contrário, o sistema bibliotecário não operacionalizou os processos com eficácia, impelindo medidas avulsas, debilitando a estabilização das componentes processuais e comportamentais. As restantes abordagens destacam-se em vários níveis: dos finais dos anos 70 aos anos 90, destacam-se as atividades de promoção de leitura planeadas para crianças e jovens; dos anos 90 até 2002, assinala-se a

criação de bibliotecas e núcleos especializados; a partir de 2002, destaca-se a multiplicação de serviços impulsionados pelo advento das tecnologias da informação e a implementação de serviços direcionados à medida das necessidades identificadas na comunidade. Este marco diferencial significa, por isso, o início de uma nova filosofia de bibliotecas à luz do século XXI. Na generalidade, entende-se que o nível de eficiência em todos os ciclos analisados não foi alcançado porque não foi assegurada a manutenção da identidade organizacional. Toda a organização necessita de estabilizar e de preservar processos de trabalho. Contudo, a história das Bibliotecas Municipais de Lisboa demonstra instabilidade para alcançar um nível aceitável de rotinas estáveis. A concretização de um ambiente organizacional padronizado, sustentado e facilitador da execução de objetivos estratégicos, implica um processo de gestão assente em mecanismos de qualidade. Este deverá garantir um comportamento regular e inovador no modelo de negócio estabelecido.

Nesta perspetiva, o sistema biblioteconómico municipal de Lisboa possui a necessidade emergente de definir e gerir um plano de gestão para otimizar o desempenho das suas atividades.

4.4 Edifícios e infraestruturas






As infraestruturas arquitetónicas atribuídas para a constituição e o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa proporcionaram dificuldades no seu progresso. Ao longo da evolução das Bibliotecas, verificam-se arduidades para conciliar as dimensões e características físicas dos espaços onde as bibliotecas têm de alocar os seus recursos e desenvolver os serviços. Do mesmo modo, as zonas urbanas onde são instituídas as bibliotecas carecem de rede de transportes adequada, afastadas dos fluxos populacionais, transformando-se em equipamentos isolados na área da sua envolvência. Na generalidade, constata-se, desde 1883, que a implementação das bibliotecas municipais na teia urbana da cidade de Lisboa é efetuada: em espaços isolados longe das zonas mais centralizadas da população; em edifícios com dimensões desadequadas às funções a desempenhar; em instalações sem a manutenção exigida para manter o seu funcionamento sem qualquer interrupção. Assim sendo, os dados analisados na pesquisa efetuada permitem concluir que a componente processual sobre as infraestruturas das bibliotecas não é, garantidamente, uma prioridade na gestão do sistema bibliotecário municipal.

Pela bibliografia consultada, identifica-se que as Bibliotecas Municipais de Lisboa, impulsionadas desde 1883, nunca foram implementadas em edifícios de raiz. A gestão dos processos para a implementação das bibliotecas incidiu sempre no aproveitamento, recuperação e valorização do património arquitetónico do Município. Esta estratégia comporta diversas desvantagens, nomeadamente, o facto de apenas levar em linha de conta o lado patrimonial, desconsiderando a funcionalidade do edifício para o qual está a ser utilizado. O resultado, ao nível biblioteconómico, tem sido catastrófico. Por outro lado, comporta infraestruturas que impossibilitam a oferta das valências recomendadas para uma Biblioteca Pública. Ademais, o fato de serem edifícios datados (com dezenas de anos e em alguns casos centenas) torna-os potencialmente desatualizados perante as condições da vida moderna. O processo ineficaz na manutenção das infraestruturas envelhecidas aumenta a perceção de

tomadas de decisão desadequadas para o cabal funcionamento destes equipamentos. De qualquer modo, esta estratégia continua a ser utilizada pelo sistema biblioteconómico municipal de Lisboa, comportando um elevado potencial descritivo.

Neste enquadramento, é intuito deste estudo focar as infraestruturas utilizadas pelo Município no progresso das Bibliotecas durante a sua evolução. Destaca-se o impacto dos processos selecionados, dedicados para conciliar a importância arquitetónica com a funcionalidade dos edifícios transformados. O conjunto de elementos focados pelos autores Leitão (1931), Rebelo (2002), Sá e Oliveira (2006), Melo (2010), bem como o conhecimento organizacional das Bibliotecas Municipais de Lisboa, permitiram categorizar os edifícios onde foram implementadas as Bibliotecas Municipais de Lisboa, entre 1883 e 2017, em três tipologias (*vide* Tabela 34):

Tabela 34: Infraestruturas das Bibliotecas Municipais de Lisboa desde 1883.

Tipologia de infraestruturas	1883	1910	1911	1930	1931	1974	1975	1989	1990	2002	2003	2006	2007	2010	> 2010
Tipologia I: Escola Municipais															
Tipologia II: Recuperação e valorização de Edifícios.															
Tipologia III: Lotes de Edifícios com lojas ou habitáveis.															

- 1- Escolas Municipais:** os dados captados por Rebelo (2002), Sá e Oliveira (2006) demonstram que, durante o Liberalismo, a totalidade das Bibliotecas Populares Municipais geradas foi instalada em escolas primárias municipais. Esta tendência retrata, sobretudo, os princípios consubstanciados na sua génese, nos quais estes equipamentos eram prefigurados como meios complementares das escolas na instrução do povo. Porém, esta estratégia acaba por se repetir no século XX. Durante os anos 60 do século XX, a Biblioteca Municipal de Alvalade foi inaugurada no edifício anexo ao Grupo Escolar da Célula VIII, onde funcionou até 1996 (Sá & Oliveira, 2006). A partir de 1997, esta biblioteca foi instalada provisoriamente numa escola, reabrindo em 2001, no edifício ocupado pela Assembleia Municipal (Idem, 2006). Esta descrição comporta a existência de uma ligação organizacional das bibliotecas com as escolas em vários ciclos processuais;
- 2- Recuperação e valorização de Edifícios:** constitui uma matriz preferencial na gestão dos processos para a implementação de bibliotecas na cidade de Lisboa, nomeadamente a partir do século XX. Ao analisar-se as características dos edifícios das Bibliotecas Municipais de Lisboa, conclui-se que estas instituições têm sido, maioritariamente, utilizadas como um meio de recuperação, conservação e valorização do património arquitetónico do Município, designadamente palácios, casas senhoriais e edifícios do Estado. A título exemplificativo, destaca-se:

- **Palácios:** Biblioteca Municipal Central localizada no Palácio Galveias, desde 1931; Biblioteca Municipal de Belém, palacete setecentista, mandado construir pelo 3º Marquês de Angeja e 4º Conde de Vila Verde, D. Pedro José de Noronha e Camões de Albuquerque Moniz e Sousa, desde 1965 (Sá & Oliveira, 2006); Biblioteca Municipal dos Olivais e Bedeteca no Palácio Contador Mor, desde 1973; Hemeroteca, de 1973 a 2013; Biblioteca Municipal Camões, no Palácio Valada-Azambuja, desde 1981. Mais tarde, em 2013, é implementada no Palácio dos Coruchéus, a Biblioteca dos Coruchéus;
- **Casa Nobre antiga:** A título de exemplo, destacam-se duas bibliotecas. A Biblioteca Municipal Penha de França foi inicialmente instalada numa casa nobre com origem provável do século XVI, tendo sido inaugurada em 1964 (Sá & Oliveira, 2006), onde permaneceu até 2015. Em 2015, foi transferida para uma loja num prédio localizado na mesma junta de freguesia; A Biblioteca Municipal Orlando Ribeiro, inaugurada em 2003, foi igualmente instalada numa casa nobre na Quinta de S. Vicente e no Solar da Nora;
- **Edifícios funcionais do Estado,** os dados expostos por Sá e Oliveira (2006) determinaram que: a Biblioteca Municipal de Alcântara, de 1933 a 1964, foi instalada num dos edifícios dos Serviços Industriais, à Avenida 24 de Julho; A Biblioteca Municipal da Boavista, de 1937 a 1947, foi instituída na rua da Boavista, n.º7, antiga sede da Inspeção Sanitária; a Biblioteca Municipal Duque Loulé, de 1939 a 1957, foi instalada na Av. Duque de Loulé, nas antigas instalações dos serviços de Recenseamento Militar do 2º Bairro; A Biblioteca Municipal Natália Correia, inaugurada em 1997, foi instalada no edifício polivalente da Ação Social e da Biblioteca;
- **Escolas:** verifica-se que a Biblioteca Museu República e Resistência, foi integrada na Antiga Escola do Bairro Grandella de 1993 a 2016, data em que encerrou;

3- Lotes de Edifícios com lojas ou habitáveis: consiste na terceira matriz encontrada nas infraestruturas selecionadas pelo Estado no progresso das bibliotecas. Esta opção deriva de uma estratégia de integração destas instituições na malha urbana de diferentes bairros, funcionando como instrumento de integração social. Neste contexto e de acordo com os dados explanados por Sá e Oliveira (2006), destacam-se as bibliotecas: do Alvito, inaugurada em 1945 no Bairro Dr. Oliveira Salazar; Timor, desde 1993, na Rua de S. Bento; Sophia de Melo Breyner Andersen, de 1997 a 2006, localizada em Chelas num lote de um prédio; David Mourão Ferreira, desde 1999, na Urbanização Casal dos Machados; a ampliação da Biblioteca Museu República e Resistência, para um novo espaço em 2001, foi efetuada numa loja integrada num prédio na Rua Alberto Sousa 10 A, especificamente na Cidade Universitária; Biblioteca Maria Keil, inaugurada em 2001, num lote de um prédio no Lumiar.

A gestão e a operacionalização dos processos, que conduziram às tomadas de decisão, sobre a localização e as infraestruturas das bibliotecas, permite verificar que as opções tomadas não tornaram o sector bibliotecário mais eficaz e eficiente. Pelo contrário, averigua-se, constantemente, a inclusão de atividades corretivas na otimização dos serviços prestados. Assiste-se, com frequência, a necessidades de implementação de processos que permitem

transferir os recursos existentes nas bibliotecas para outros locais. A carência de espaço, para alocar as coleções construídas, e o estado de degradação dos edifícios, são as principais causas desses desvios. Em termos de gestão, a identificação e a resolução destes desvios implicam a introdução de atividades acrescidas aos recursos humanos. As medidas de melhoria preferenciais, consignam-se a processos de transferência de recursos e equipamentos entre bibliotecas. Na realidade, trata-se de atividades físicas e nada intelectuais, sem adição de qualquer progresso ao sistema bibliotecário vigente. Ao invés, os produtos e serviços prestados, tornam-se, gradualmente, improdutivos para uma comunidade expectante, prejudicando o negócio, a imagem e a credibilidade das bibliotecas. O desenvolvimento dos serviços bibliotecários, deveria refletir a consolidação das políticas planeadas com a introdução de melhorias nos serviços, produtos e recursos disponibilizados à comunidade.

Uma breve observação das consequências dos procedimentos impostos no progresso dos serviços bibliotecários, permite comprovar a falta de consistência das escolhas tomadas. A desadequação dos edifícios, para integrarem bibliotecas municipais, suscita constantes enviesamentos nos processos preferencialmente selecionados, na inovação destes equipamentos. Assiste-se, desde a sua origem, a recorrentes medidas corretivas, subsequentes de más decisões.

Numa enunciação simples, categorizaram-se cinco problemas identificados no sistema biblioteconómico municipal de Lisboa, ao longo do tempo provenientes, precisamente, do desajustamento das infraestruturas em que estes equipamentos foram instalados:

1. Áreas desajustadas, propiciando dificuldade em responder às expectativas da comunidade:

- **Liberalismo:** Os dados de desempenho relativos à Biblioteca número 1, durante o mês de fevereiro de 1883, permitem concluir que as infraestruturas criadas não corresponderam à procura da biblioteca. O registo de dados sobre o desempenho dos serviços prestados revelaram que as infraestruturas criadas, máximo de 8 utilizadores, eram demasiadamente pequenas para o número de visitantes diários (Terenas, 1883: fol. 203). Constatou-se pelos dados enunciados Terenas (1883:fol. 203) que a taxa de ocupação máxima da sala de leitura era facilmente atingida no período noturno, em contraste com a fraca adesão durante o funcionamento diurno. A circunstância da sala de leitura ser utilizada por um número de utilizadores superior à sua capacidade é referida pelo bibliotecário responsável, como um constrangimento que colocava em causa o normal funcionamento da Biblioteca (Terenas, 1883:fol. 203). Esta situação reflete a falta de planeamento nos processos relativos à organização e à estruturação dos espaços para fomentar os serviços de leitura;
- **Estado Novo e período Pós-25 de abril:** a Biblioteca Municipal Central revelou possuir falta de espaço para alocar a sua coleção (Sá & Oliveira, 2006). A estratégia foi tramitar parte da coleção para a Biblioteca Municipal de Belém e criar uma Hemeroteca Municipal com as publicações em série existentes (Idem, 2006).

2. Encerramento da Biblioteca por falta de funcionalidade do edifício:

- **Pós-25 de Abril:** Biblioteca Museu República e Resistência, Espaço Grandela, em 2015.

3. Degradação do edifício ocasionando encerramento definitivo das bibliotecas:

- **Pós-25 de Abril:** a degradação gradual de edifícios conduziu ao encerramento definitivo da Biblioteca Municipal Poço Bispo, a 1 de março de 2002 (Sá & Oliveira, 2006); e, da Biblioteca Municipal de Alvalade, em 2009.

4. Gestão da coleção em função do espaço e não de acordo com a conveniência da comunidade:

- **Pós 25 de Abril:** O aumento de documentos incorporados na Biblioteca Municipal Central e a falta de espaço decorrente desse fenómeno geraram dificuldades na gestão do espaço deste equipamento (Sá & Oliveira, 2006). A estratégia consistiu na transferência de parte da sua coleção para outras bibliotecas, contribuindo para a constituição inicial do fundo documental de várias bibliotecas, de onde sobressai, entre outras, a Biblioteca Municipal de Belém e a Hemeroteca Municipal (Idem, 2006).

A Hemeroteca Municipal, inaugurada em 1973, com as publicações em série provenientes da Biblioteca Municipal Central, tornou-se outro problema. Segundo declarações ao Jornal I (2013), pelo Coordenador da Hemeroteca, Álvaro Matos, o edifício que integrou esta biblioteca especializada, revelou-se inadequado para o desempenho das suas funções, evidenciando-se, a falta de espaço para armazenar a coleção e a estrutura desadequada das infraestruturas por possuírem demasiados espaços exíguos distribuídos por três andares.

Estes fatores, juntamente com a venda deste património à Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, determinou o encerramento da Hemeroteca em 2013, tendo sido reaberta noutro local em 2015, conforme referenciado num artigo em linha publicado pela Sábado (Almeida, 2015).

Nesta categoria, destaca-se ainda outro equipamento. A Biblioteca orientada para as pessoas invisuais passou por diversas vicissitudes, desde a sua origem. A primeira Biblioteca Pública em Portugal para cegos, de iniciativa da Câmara Municipal de Lisboa, instalada no Jardim da Estrela, era mais comparável a um depósito de livros em Braille (Guerreiro, 1982: 31). Por isso, em 1965, parte dos fundos bibliográficos foram transferidos para a Biblioteca de Belém; posteriormente, foram instalados em Pedrouços, passando depois para S. Pedro de Alcântara; em 1973 instalaram-se no Largo do Calhariz num imóvel de utilidade pública (Guerreiro, 1982:31). Em 1994, a biblioteca para cegos tornou-se novamente num serviço autónomo, com a designação de Gabinete de Referência Cultural na sobreloja do Palácio Valada Azambuja (Sá & Oliveira, 2006). Na primeira década do século XXI, este Gabinete foi transferido para o primeiro andar de um

prédio na Avenida da República. Contudo, por razões de degradação, foi necessário deslocar os serviços e recursos para outro local. Desde 2011, estão num anexo do Palácio do Contador Mor, a aguardar novas instalações. O processo, iniciado em 1963, com vista ao empreendimento da integração de todos os deficientes, começara a desvanecer em 1994, por uma alteração estratégica do sistema biblioteconómico do Município de Lisboa.

Esta biblioteca tornou-se cada vez mais isolada, contemplando infraestruturas desajustadas ao cumprimento da sua missão e objetivos, resultando num desinvestimento nos respetivos recursos. O conjunto destas circunstâncias, com o desgaste do equipamento existente, diminuiu a capacidade de resposta e a sua influência junto dos utilizadores com deficiência. Atualmente, os serviços disponibilizados pelo Gabinete de Referência Cultural não possuem qualquer representatividade nas Bibliotecas Municipais de Lisboa.

5. Remodelação do edifício por carências das infraestruturas arquitetónicas:

- **Estado Novo:** Biblioteca de Alcântara conheceu períodos de encerramento para obras de beneficiação do espaço (em 1940, 1945 e 1956), acabando por ser transferida para um edifício municipal no Largo do Rilvas, n.º 10, no ano de 1961 (Sá & Oliveira, 2006). Três anos depois, em 15 de Abril de 1964, foi extinta (Idem, 2006);
- **Pós 25 de Abril:** Biblioteca Municipal Camões, em função de problemas estruturais, teve de encerrar determinados espaços para recuperação (sendo o mais recente em 2016). Em 2000, encerrou para realização de obras em todos os espaços (Sá & Oliveira, 2006); A Biblioteca Municipal Central (Palácio Galveias) encerrou em 2015, para recuperação e requalificação do edifício após risco iminente de derrocada de alguns elementos arquitetónicos.

Deteta-se a inexistência de edifícios construídos de raiz na instalação de Bibliotecas Municipais na teia urbana da cidade de Lisboa.

O projeto da constituição das bibliotecas, desde logo patenteou as diretrizes estratégicas delineadas pelo Estado ao nível das suas infraestruturas arquitetónicas. Pelo diploma de 2 de agosto de 1870, percebe-se que os processos a desenvolver para criação das primeiras Bibliotecas Populares Municipais não contemplavam a existência de edifícios de raiz. Neste diploma, verifica-se que as atividades a desenvolver para sustentar a criação das bibliotecas implicavam confiar estas instituições, numa primeira fase, ao professorado oficial ou qualquer associação de instrução pública para posteriormente instalá-las em edifícios municipais.

Ao nível de localização das Bibliotecas, foca-se, igualmente, a inoperância para dotar ou implementar as Bibliotecas Municipais em locais centrais facilmente acessíveis à população através de transportes. Mesmo com a evolução e desenvolvimento das infraestruturas da cidade de Lisboa, nos anos 80 e 90, deteta-se que a localização das bibliotecas, a partir deste período carece, na sua generalidade, de acessibilidades eficazes, tornando estes equipamentos isolados e restritos a uma área limitada ao Bairro onde estavam inseridas. Por exemplo, as denominadas Bibliotecas PER, impulsionadas partir dos anos 90, e a Biblioteca de Marvila inaugurada em novembro de 2016 encontram-se isoladas nos bairros residenciais onde foram

instaladas e desalinhadas com os percursos tramitados pelos transportes públicos. Trata-se de uma situação não recomendável pelas linhas de orientação para as Bibliotecas Públicas. As diretrizes da IFLA defendem, precisamente, que as bibliotecas estejam inseridas em locais com uma rede de transportes, que garanta e facilite o seu acesso por todos os cidadãos.

Os dados expostos demonstram a insistência de atividades no desenvolvimento dos processos responsáveis pela implementação de bibliotecas na teia urbana da cidade de Lisboa em termos de infraestruturas e de localização que, ao longo dos anos, motivam desvios no funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Em pleno século XXI, a perceção da comunidade relativamente aos edifícios das Bibliotecas existentes, é péssima, demonstrando o seu desajustamento para o cumprimento da sua missão e objetivos. Para reforçar esta imagem, sublinhe-se as conclusões retiradas de um estudo efetuado sobre a cultura em Lisboa. Segundo o documento *Estratégias para a cultura em Lisboa* (2009:56) concluiu-se, através de uma auscultação aos agentes internos e externos, que o estado de degradação e os problemas de manutenção dos edifícios das Bibliotecas Municipais fornecem uma má imagem dos equipamentos, denotam problemas de segurança, prejudicando claramente os serviços prestados.

Por conseguinte, as componentes processuais do sistema biblioteconómico para as infraestruturas não são eficazes, não correspondem às expetativas da comunidade, não permitem fomentar serviços inovadores e não garantem conforto e segurança aos visitantes.

Em suma, evidencia-se que as Bibliotecas Municipais de Lisboa nunca possuíram um modelo biblioteconómico que privilegiasse a existência de princípios e padrões recomendados, quer pela IFLA, quer pela DGLAB. As marcas culturais dos serviços bibliotecários nunca assumiram normas que as dotassem de edifícios ajustados à sua realidade, como por exemplo, o modelo definido pelo sistema bibliotecário da Catalunha. Na literatura consultada, não se deteta uma componente processual que determine, por exemplo, premissas sobre: localização das bibliotecas em locais centrais; padrões quantificáveis das áreas mínimas para a prestação dos serviços à comunidade; normas que definam a tipologia de espaços a implementar; entre outros critérios que fomentem valor aos serviços a prestar e disponibilizados à comunidade.

No seguimento, realça-se que as Bibliotecas Municipais de Lisboa têm sido utilizadas como instrumentos da salvaguarda do património arquitetónico da cidade de Lisboa. As suas funcionalidades têm contribuído, sobretudo, para a dinamização e a recuperação de edifícios outrora abandonados e sem rumo na capital do País. Porém, esta política tem constituído um dos eixos responsáveis pela falta de progressão e inovação das Bibliotecas Municipais de Lisboa. O desenvolvimento e alocação de recursos, ao ficarem limitados às formas e áreas existentes nas infraestruturas, às limitações estruturais do edifício em termos de peso suportado por m², às circunstâncias de preservação de espaços e revestimentos interiores, colocam em causa os serviços e produtos a prestar à comunidade. Acresce, a dificuldade em gerir os processos relacionados com os edifícios pela falta de manutenção nos mesmos.

Esta análise foca mais uma vez: a carência de um diagnóstico capaz de identificar os desvios e as suas causas; a ausência de uma aprendizagem organizacional; a inexistência de uma análise às causas e consequências das medidas tomadas; a falta de um plano de ação, a longo prazo; a

inoperância na gestão dos processos; a irrelevância dada à missão e objetivos a cumprir pelas bibliotecas municipais enquanto Bibliotecas Públicas.

Na defesa do património e a bem da subsistência da funcionalidade da Biblioteca entende-se que a componente processual selecionada deverá possuir um rumo que congregue ambos os objetivos. A estratégia organizacional do Município poderá passar por conciliar a valorização dos edifícios patrimoniais com a integração de bibliotecas desde que os programas funcionais das bibliotecas sejam executáveis. Caso contrário, o ideal será implementar processos com objetivos distintos. Neste sentido, realça-se que os edifícios das bibliotecas têm de ser cada vez mais locais de encontro, com rasgos de genialidade que delimitam e formam espaços adequados aos serviços a disponibilizar à comunidade, potenciando a procura e a consulta de informação, seja através da documentação ou de eventos promovidos para o efeito. Esta convicção reflete a definição de um conjunto de processos que permitam inovar o negócio das bibliotecas na sua plenitude, de forma permanente e evolutiva. Para o efeito, foca-se a introdução de linhas basilares alinhadas e sustentadas em normas no que concerne à arquitetura do edifício, à organização e à definição de espaços, à oferta de serviços, aos interesses voláteis da comunidade e à planificação urbana da cidade.

4.5 Recursos Humanos

Os recursos humanos são a terminologia mais utilizada nas componentes processuais referenciadas nos manuais de gestão consultados nesta investigação. Na abordagem por processos numa organização defende-se, pelo menos, desde o século XIX, especificamente a partir do Taylorismo, a relevância do capital humano como a base do sucesso de uma empresa. Com efeito, a estratégia organizacional valoriza nas suas ações a instituição de padrões de gestão dos trabalhadores na sua seleção, formação, motivação, monitorização e avaliação. Estas práticas alinhadas têm de ser vistas como metodologias empreendedoras para sustentar o desempenho eficaz e eficiente das atividades definidas como preferenciais no modelo de negócio existente em cada organização.

Nos dados observados sobre a evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa deteta-se, precisamente, o inverso. O capital humano, responsável pela gestão e operacionalização dos processos para a estratégia organizacional não tem constituído uma prioridade. A ausência de uma cultura que valorize a componente processual, na área de recursos humanos no desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa é um tópico transversal na sua história.

A ausência de padrões e princípios recomendados pela IFLA e DGLAB na gestão processual dos recursos humanos manifesta, de igual modo, a inexistência de pressupostos que definam um quadro do pessoal ajustado em quantidade e qualidade para o progresso do sistema biblioteconómico (vide subcapítulo 2.3). A exemplo do modelo definido para as Bibliotecas Públicas Municipais em Rede da Catalunha, também a Rede de Bibliotecas de Lisboa deveria possuir requisitos que determinassem o número mínimo e o perfil de funcionário a alocar em função das características das bibliotecas existentes (vide subcapítulo 2.3). A definição de parâmetros básicos, que normalizem equitativa e uniformemente a estrutura bibliotecária da cidade, permitindo economizar recursos, não é uma realidade.

Estas opções demonstram, assim, uma incongruência clara com as recomendações teóricas analisadas sobre boas práticas de gestão nas organizações. O efeito negativo desta estratégia organizacional reflete enviesamentos e efeitos nefastos na evolução regular do sistema bibliotecário municipal de Lisboa. A pertinência desta matéria é facilmente ilustrável com as evidências analisadas neste estudo. No seguimento, será exposta uma classificação de quatro tipologias de problemas identificados na gestão dos processos dos recursos humanos do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, resultante dos elementos consultados sobre este tema:

1. Quantidade de Recursos Humanos:

Os relatos de escassez de recursos humanos no sistema bibliotecário municipal de Lisboa, remontam ao Liberalismo, através do bibliotecário responsável pelas bibliotecas nesse período. Segundo Terenas²¹, o número de atividades necessárias, para conciliar as bibliotecas existentes com o desenvolvimento dos processos com vista à criação de novas bibliotecas, impunha mais empregados (Terenas, 1883:fol. 205 verso).

Para ilustrar a carência de recursos humanos, focam-se os dados apresentados por Rebelo (2002:125) ao sublinhar que, do total de Bibliotecas Populares Municipais, existentes em Lisboa nos primórdios dos anos 90 do século XIX, existiam um total de 26 empregados que variavam entre um bibliotecário geral e serventes (Rebelo, 2002:125).

Esta informação permite estabelecer uma média de colaboradores face ao número de equipamentos existentes neste período. Assim sendo, conclui-se que o sistema bibliotecário da cidade de Lisboa composto, no princípio da década de 90 do século XIX, por 7 Bibliotecas Populares, era sustentado por um Bibliotecário Geral e uma média de 3, 5 funcionários por cada biblioteca existente, para assegurar os serviços e objetivos definidos.

Durante o período da I República, realçam-se as informações pronunciadas pelo Vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa, Alexandre Ferreira, ao enfatizar que os números de recursos humanos afetos às bibliotecas em funcionamento eram insuficientes, fracos e sem formação adequada (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:103).

Nos anos 80, enumera-se, mais uma vez, a tendência dos responsáveis pela gestão de cada biblioteca lembrarem a falta de recursos humanos nas bibliotecas.

Ao debruçar-se sobre a primeira Biblioteca Pública para Cegos, Guerreiro (1982:31) aponta a escassez de recursos materiais e humanos como os fatores que motivaram a passividade que caracterizou este serviço durante vários anos. Tal como afirma Guerreiro (Idem, 1982:31), a especificidade dos serviços a criar para orientar a biblioteca para os cegos, exigia pessoal especializado na área da matéria em Braille. De 1965 a 1970, o serviço integrava apenas um técnico com preparação específica para fazer o processamento de toda a coleção em Braille e

²¹ *José Maria de Moura Barata Feio Terenas foi admitido no cargo de bibliotecário geral, em 5 de abril de 1881 (Sá & Oliveira, 2006).*

outro elemento com caráter irregular, para entregar e recolher as obras no domicílio (Guerreiro, 1982:31). De 1970 a 1981, o serviço passou a integrar 13 técnicos, sendo que a maioria possuía formação em biblioteconomia para a execução cabal das suas funções (Idem, 1982:31).

Por inerência profissional e pelos dados obtidos no estudo empírico, afirma-se que, em pleno século XXI, o quadro de recursos humanos existentes no sistema biblioteconómico municipal de Lisboa é visto como escasso (*vide* capítulo 5). Contudo, conforme será apresentado, persiste a inexistência de padrões que determinem a constituição de um quadro de pessoal ajustado às tipologias de bibliotecas definidas no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), em termos de quantificação e qualificação.

2. Formação dos recursos humanos:

Do ponto de vista nacional, deteta-se que a política de formação dos recursos humanos no desenvolvimento e consolidação das bibliotecas municipais constituiu uma prioridade até determinado momento. Esta constatação é sustentada mediante a consulta de alguns diplomas decretados para a reorganização das Bibliotecas Públicas, nos séculos XIX e XX:

- **Decreto-lei de 29 dezembro de 1887:** foca a necessidade de as bibliotecas possuírem recursos humanos com formação na área de biblioteconomia para executarem as suas funções, sob 4 formas: indivíduos habilitados com curso de bibliotecas; por experiência superior a um ano, para os empregados da Biblioteca Pública de Évora, do Real Archivo da Torre do Tombo e da Biblioteca Nacional de Portugal; em indivíduos habilitados com exames específicos; quando não existam candidatos para as necessidades identificadas podem ser nomeados indivíduos que reúnam as condições anteriormente enunciadas;
- **Decreto-lei nº 13.724, de 27 de maio de 1927:** frisa que o desempenho do cargo de gestão dos serviços das bibliotecas implica formação específica para o cargo, situação que valoriza a profissão;
- **Decreto-lei nº 19.952, de 27 de junho de 1931:** este decreto demonstra a importância do bibliotecário ter a formação adequada para cumprir cabalmente com as funções determinadas no âmbito da sua profissão. Este diploma encara a formação e a seleção do pessoal como imprescindível na gestão e execução eficaz dos processos que garantem o funcionamento das bibliotecas. Para o efeito, destaca a necessidade de existir um Bibliotecário, invocando não ser suficiente uma pessoa erudita ou autodidata. Torna-se indispensável frequentar o Curso Superior de Bibliotecário-Arquivista, tendo como condição possuir cultura histórico-filológica. Apesar de ser evidente a importância dada à formação, ao longo do diploma, deteta-se a diminuição da duração do curso de 3 anos para dois anos e da redução do programa curricular para sete cadeiras;
- **Decreto-lei nº 46.350, de 22 de maio de 1965:** Como incentivo aos funcionários, ditou-se a criação de um quadro único para bibliotecários dos serviços do Ministérios da Educação Nacional e arquivos distritais, para efeitos de ingresso, transferência e promoção destes através de concursos. A valorização dos recursos humanos para o pessoal das bibliotecas é uma realidade. Verifica-se que o título de bibliotecário –

arquivista é indispensável para provimento nos lugares técnicos de categoria igual ou superior a terceiro bibliotecário ou terceiro conservador das bibliotecas e arquivos do Estado, corpos administrativos, organismos paraestatais e entidades subsidiadas pelo Estado.

No setor bibliotecário do Município de Lisboa as lacunas de formação são, porém, identificadas em diversos ciclos processuais. Destacam-se, a título exemplificativo:

- Na I República, o Vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa Alexandre Ferreira, considera que os colaboradores presentes no quadro das bibliotecas não possuíam as competências ajustadas para executarem as suas funções cabalmente (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:103);
- No período pós -25 de Abril, destaca-se a falta de formação e qualificação dos recursos humanos para desempenharem as funções adequadas ao desenho das bibliotecas na cidade, promovidas pelo pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa (Correia & Fialho, 2000:122). A fim de implementar uma nova visão biblioteconómica nos anos 80 ao nível das componentes processuais da coleção, dinâmicas organizacionais, equipamentos e na promoção da leitura, assumiu-se como imprescindível alterar a atitude dos profissionais existentes através da qualificação e admissão de funcionários com outras competências para otimizar as atividades a implementar e, em simultâneo, eliminar resistências (Idem, 2000:122).

Apesar de não ter sido possível ter acesso aos dados sobre o perfil de todos os elementos, salienta-se, por inerência profissional, que das bibliotecas implementadas na última década do século XX, apenas existiam dois bibliotecários como responsáveis dos equipamentos existentes, designadamente, na Biblioteca Municipal Natália Correia e na Biblioteca Por Timor.

Desta forma, enquanto a componente processual dos recursos humanos não for assumida como uma atividade preferencial do sistema biblioteconómico do Município permanecerá um clima organizacional pouco inovador, resistente à mudança, pouco eficaz e eficiente. A falta de uma componente processual que planeie e concretize uma política de formação dos Recursos Humanos no sistema biblioteconómico municipal de Lisboa constitui, assim, outro ponto fraco no progresso destes equipamentos.

3. Liderança:

Observa-se na estrutura do setor biblioteconómico do Município de Lisboa a importância da existência de uma liderança com a responsabilidade de aplicar as políticas desenvolvidas pelas entidades responsáveis por estas organizações. Pelos dados observados conclui-se que o responsável pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa até ao Estado Novo deveria possuir obrigatoriamente, o curso de formação de bibliotecário e arquivista (Ciência da Informação). Os formulários existentes para recolha de dados dos serviços prestados pelas Bibliotecas durante o Liberalismo designam um campo de preenchimento designado por Bibliotecário geral (Terenas, 1883:fol.417). No Estado Novo verifica-se no regulamento de 1931, a necessidade da Biblioteca Central ser dirigida por um Bibliotecário Diretor diplomado com o curso da Faculdade de Letras ou o Curso Superior de Bibliotecas e Arquivista (Lisboa. Câmara

Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:16) (*vide* Tabela 35). Pelos dados observados na bibliografia consultada, cabia a estes profissionais garantirem o funcionamento dos serviços com as linhas de orientação superiores (Idem, 1931a:16). Como estratégia na prossecução das suas funções projetavam o impacto das atividades dos serviços prestados em relatórios com base em evidências quantitativas (Terenas, 1883). Destaca-se em todo o processo de liderança a concomitância das Bibliotecas Municipais de Lisboa dependerem de uma tutela específica pelo seu progresso, por exemplo: no Liberalismo, *Secção das Bibliothecas do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa* (Terenas, 1883:fol.417); no Estado Novo, *Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais de Lisboa* Arquivista (Lisboa. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:14); atualmente, destaca-se a existência da *Divisão da Rede das Bibliotecas de Lisboa* (*vide* subcapítulo 3.1). Na generalidade, verificou-se que a liderança possuía requisitos para conferir às pessoas um caminho de compreensão e de eficácia no desempenho das suas funções. Mostrou-se que o processo de liderança surgia com formação específica geradora de conhecimentos e que depende de um processo partilhado e alinhado com o contexto organizacional.

4. Tipos de estratégia organizacional dos Recursos Humanos:

O Estado novo foi o único momento em que se registou a adoção de uma estratégia ao nível dos recursos humanos regulamentada através do diploma de 24 de dezembro de 1931, para a reorganização das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

O regulamento de 24 de dezembro de 1931 para as Bibliotecas Municipais de Lisboa é o único documento na história do sistema bibliotecário público da capital do país que contempla a determinação de princípios normalizados na gestão de recursos humanos.

Em primeiro lugar, percebe-se que toda a estrutura bibliotecária municipal de Lisboa possuía uma organização hierarquizada com parâmetros bem definidos.

Pela leitura do documento, compreende-se que a gestão, a coordenação e a monitorização dos processos existentes nas Bibliotecas Municipais de Lisboa era tutelada pela *Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais de Lisboa*, por intermédio de um inspetor selecionado, por reconhecimento do mérito literário ou científico, com as seguintes competências (Lisboa. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:14-15):

- **Planeamento:** fornecer aos diretores das Bibliotecas as indicações necessárias para o bom desempenho das suas funções; dirigir superiormente todos os serviços técnicos; elaborar os regulamentos e ordenar aos diretores das Bibliotecas o que julgar necessário à boa execução dos serviços;
- **Coleção:** autorizar as transferências entre as diferentes Bibliotecas sob a sua inspecção; indicar as normas a adotar nos serviços de catalogação;
- **Recursos Humanos:** comunicar superiormente os lugares vagos a promover; presidir aos júris dos concursos; elogiar, advertir ou repreender de forma oral ou escrita, por ordem de serviço, todos os funcionários sob a sua dependência, de acordo com as suas faculdades, enquadradas com o regulamento disciplinar municipal;

- **Monitorização:** cumprir e fazer cumprir os regulamentos e as instruções que lhe forem dadas superiormente; enviar superiormente relatórios dos serviços sem estar estabelecida qualquer periodicidade;
- **Promoção das leituras:** promover a realização de conferências nas salas das bibliotecas.

Este diploma permite, desta forma, averiguar que as tomadas de decisão processuais dependem de: um Gestor a quem cabe definir diretrizes dos processos, atividades, recursos e equipamentos das Bibliotecas Municipais; um Líder que coordena a biblioteca e, por isso, tem como responsabilidade ser mediador entre as normas definidas pelo gestor e a sua aplicação pela equipa de trabalho; motivar e garantir que cada elemento da equipa cumpra cabalmente o seu papel; uma equipa de trabalho que abrange diversas categorias orientadas para desempenharem funções específicas. Na generalidade, é uma filosofia hierarquizada com rigidez de atribuições de tarefas com ênfase em padronizações de processos.

A adoção estratégica organizacional, ao nível dos recursos humanos, expressa no diploma que regulamentou as Bibliotecas Municipais de Lisboa a partir de 1931, torna clara a definição de diferentes padrões em termos de quantidade, qualificações e funções a desempenhar em cada uma das tipologias de bibliotecas definidas no projeto delineado.

Tabela 35: Organização do quadro de pessoal das Bibliotecas determinado no regulamento de 1931 (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:16-18).

Tipologia de Biblioteca	Número de Técnicos	Categoria	Funções
Biblioteca Central	11	1 Bibliotecário Diretor (tem de possuir diploma de curso superior de Bibliotecário e Arquivista da Faculdade de Letras).	Dirigir serviços em harmonia com normas adotadas, regulamentos e instruções do Inspetor; Cumprir e fazer cumprir o Regulamento e as instruções superiores; Servir de intermediário, sempre que for notificado pelo Inspetor, entre este e o restante pessoal técnico, transmitindo as suas ordens e velando pelo cumprimento delas; Fornecer ao Inspetor os elementos necessários para que este faça os relatórios sobre o desempenho dos serviços sob a sua gestão; Proceder à análise final dos verbetes, verificando se estes são feitos de acordo com as regras definidas pelo Inspetor; Cuidar das instalações da Biblioteca, propondo modificações que avaliar como pertinentes.
		1 Segundo Bibliotecário	Extrair verbetes dos livros incorporados na Biblioteca e fazer as remissas convenientes; Velar pela arrumação e conservação de todas as espécies; Responder pela manutenção, ordenação e alfabetação dos catálogos existentes na biblioteca; Verificar os verbetes extraídos pelos Sub-bibliotecários; Presidir às sessões da leitura pública.
		2 Sub-bibliotecários	Auxiliar os serviços técnicos que lhes forem designados; Presidir à leitura pública, quando forem nomeados pelo Diretor.
		2 Escriurários	Todo o trabalho de escrita que lhe for confiado, serviço de expediente e a coordenação de dados estatísticos.
		1 porteiro (Residirá numa dependência do edifício da biblioteca, e deverá ser casado, ficando a cargo da mulher a limpeza dos vidros e outros pequenos serviços que superiorment e sejam indicados)	Abrir e fechar as portas do edifício às horas regulamentares; Impedir a entrada nos depósitos a qualquer pessoa estranha ao pedido que não seja acompanhada por um técnico da biblioteca; Não deixar sair qualquer espécie ou pertencente da Biblioteca sem autorização do Diretor; Distribuir senhas para admissão na sala de leitura das 12h00 às 16h30 e noutros horários que lhe forem indicados, quando houver leitura noturna; Garantir a entrada somente das pessoas convenientemente vestidas e que não possuam doença aparentemente repugnante; Guardar os objetos trazidos pelos utilizadores e entrega-los à saída, depois de lhe ter sido restituída a senha de leitura, devidamente preenchida e rubricada pelo Presidente da Sala de Leitura; Devolver ao Presidente da sala, terminada a leitura, todas as senhas preenchidas que receber dos leitores; Cuidar da limpeza do átrio e suas dependências; Desempenhar qualquer outro serviço que superiormente lhe for designado.
		2 Contínuos e 2 Serventes	Assistir à abertura e ao encerramento da Biblioteca e proceder à limpeza de toda a parte do edifício ocupado pela Biblioteca, à exceção do que está a cargo do porteiro; Cuidar da conservação do mobiliário e dos livros; Distribuir aos leitores as espécies por eles requisitadas e cuja leitura for autorizada pelo Presidente da sala, colocando-as nos seus lugares logo que este funcionário o determine; Exercer a polícia e vigilância na sala de leitura e nos depósitos de livros, comunicando ao Presidente da Sala, num caso, e ao funcionário de serviço nos depósitos, no outro, qualquer ocorrência que ponha em perigo a integridade de qualquer obra; Auxiliar o porteiro no desempenho das suas funções, sempre que isto seja indispensável e sem prejuízo dos serviços que lhes pertencem; Cumprir os outros trabalhos manuais e todos os serviços externos que lhes forem determinados.
Bibliotecas profissionais	3	1 Sub-bibliotecário	A execução das tarefas por cada técnico está subordinada à sua categoria profissional. Neste enquadramento, as atribuições das atividades a desenvolver são semelhantes ao discriminado na Biblioteca Central.
		1 Contínuo e 1 Servente	

A Tabela 35 resume os princípios contemplados no regulamento instituído em 24 de dezembro de 1931, para a constituição do quadro do pessoal das Bibliotecas Municipais de Lisboa, em função da categoria profissional e da tipologia dos equipamentos existentes, neste caso Biblioteca Central e Biblioteca Profissional.

O reforço do pessoal do quadro das Bibliotecas, conforme assente no Capítulo V do regulamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, proclama que toda e qualquer vaga será provida por concurso entre funcionários que tenham dado provas da sua competência (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:18). Esta medida revela o rigor e relevância dados à formação para o progresso do setor bibliotecário do Município de Lisboa, indo ao encontro das exigências decretadas a nível nacional. Realça-se, ainda, o cuidado em se demarcar os deveres e atribuições do pessoal em função da sua categoria e da natureza da biblioteca a que estão afetos (*vide* Tabela 35).

Este plano revela uma estratégia normalizada para monitorizar as atividades dos recursos humanos em função da missão e objetivos das bibliotecas existentes, destacando-se, para o efeito, a existência de atividades para: a monitorização e a gestão das entradas das pessoas na Biblioteca, de acordo com as condições definidas; assegurar os serviços de leitura presencial e domiciliária; garantir a operacionalização das tarefas por terceiros, desde que notificados para o efeito, na ausência dos responsáveis pelos processos; gestão do expediente; limpeza. Todas as tarefas desempenhadas, apesar de estarem organizadas e serem executadas sectorialmente, estavam em sintonia e agregadas desde o Bibliotecário Diretor até ao servente. O funcionamento e o sucesso da operacionalização da biblioteca dependiam da congregação do desenvolvimento de todas as atividades executadas em cada serviço existente.

Apesar de não ter emergido um documento regulador do funcionamento das bibliotecas municipais após 1931, verifica-se, gradualmente, o seu abandono pela circunstância dos seus princípios não se refletirem, com o decorrer do tempo.

A partir dos anos 80, preconizaram-se novos contextos de desenvolvimento profissional, resultantes das transformações sociais e culturais do período pós 25 de Abril.

A ampliação de serviços e de produtos oferecidos à comunidade não foram acompanhados com uma renovação ajustada do quadro do pessoal das bibliotecas. Dos anos 80 do século XX à segunda década do século XXI, a política de inovação das Bibliotecas foi emergindo com ações desalinhas. A filosofia consistiu em criar e promover práticas novas sem se analisar as consequências das ações operacionalizadas. De um sistema regular e controlado, erguido nos anos 30 do século XX, instituiu-se um sistema baseado nas relações pessoais, sem padrões de seleção, afetação e formação (*vide* subcapítulo 4.11 e capítulo 5).

A inexistência de premissas essenciais na constituição e no desenvolvimento de um quadro de pessoal profissional revela a propensão do modelo de negócio das bibliotecas de Lisboa. A gestão do sistema bibliotecário não valoriza os Recursos Humanos para a obtenção de resultados e execução de tarefas. Esta abordagem distancia os princípios defendidos na disciplina científica formalizada por Taylor (1911), assim como nos sistemas enfatizados na gestão de processos enunciados por Hammer e Campy (1993), Davenport (1993), Jeston e

Nelis (2006), Smith e Fingar (2006), bem como Fonseca e Fonseca (2014). O impacto de práticas de gestão de recursos humanos específicas como a seleção, a compensação, a formação e avaliação de desempenho são analisadas nos trabalhos destes autores como fatores-chave para o sucesso dos processos organizacionais instituídos. A ideia subjacente ao sistema biblioteconómico municipal de Lisboa inverte, porém, estas abordagens. A componente processual das Bibliotecas Municipais de Lisboa privilegia a manutenção dos bens físicos em detrimento de políticas que integrem o desenvolvimento de um quadro de pessoal baseado na importância e no desenvolvimento de competências ao longo da vida.

Conclui-se, ainda, que a falta de rigor na gestão dos recursos humanos se estende a ausência de critérios normalizados, recomendados a nível nacional ou internacional. Os critérios definidos para o estabelecimento de boas práticas enunciados nas *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013) e no *Programa de apoio às bibliotecas municipais* (Portugal. DGLAB, 2009), não são suficientemente específicos. Nos dados analisados, não se detetam dados que: limitem, por categorias, o número de funcionários a afetar, em função das características das bibliotecas existentes; determinem funções a desempenhar por cada categoria profissional; demarquem padrões de qualificação profissional ou especializada; entre outros fatores.

Os resultados enviesados e a dificuldade do sistema bibliotecário municipal de Lisboa em determinar um rumo no seu modelo de negócio impõe, por isso, um planeamento estratégico ao nível dos recursos humanos, conforme demonstrado no referencial teórico abordado. De outra forma, subsistirá um sistema biblioteconómico moribundo e desajustado à realidade do mercado, com prejuízo para a comunidade e a cidade.

4.6 Fundos Bibliográficos

A construção e consolidação da coleção das Bibliotecas Municipais de Lisboa assenta numa componente que privilegia os processos referentes à salvaguarda do património bibliográfico existente. A política de desenvolvimento do fundo bibliográfico da Rede de Bibliotecas de Lisboa tem sido fortemente determinada por uma filosofia conservadora e de depósito de documentos.

Esta estratégia tem enviesado o cumprimento da missão destes sistemas como Bibliotecas Públicas. Pelos princípios indagados nas *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013), no *Programa de apoio às bibliotecas municipais* (Portugal. DGLAB, 2009), bem como da análise efetuada ao modelo biblioteconómico para as Bibliotecas Públicas Municipais da Catalunha (Nieto & Vilagrosa, 2008), denota-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa: não possui uma política de gestão da coleção; não consagra padrões standardizados para quantificar os fundos bibliográficos a alocar nas diferentes bibliotecas; não define princípios que determinem a orientação dos documentos em termos de suportes e temáticas, em função das características de cada biblioteca.

A composição organizacional induzida pelo sistema bibliotecário do Município de Lisboa não corresponde, por isso, aos objetivos enunciados nas recomendações nacionais e

internacionais, bem como em modelos biblioteconómicos organizados em rede. A ausência destes elementos normalizados justifica, em parte, as tomadas de decisão baseadas em atos isolados e os fatores que têm contribuído para a constituição de coleções desalinhas na Rede de Bibliotecas de Lisboa.

A análise à gestão de processos implementada pelo sistema bibliotecário da Rede de Bibliotecas de Lisboa permitiu verificar as estratégias organizacionais definidas para o desenvolvimento da coleção. Para um melhor entendimento da componente processual identificada na bibliografia consultada, categorizou-se cinco princípios que têm determinado a constituição e evolução do fundo bibliográfico dos equipamentos inseridos na Rede Municipal de Bibliotecas.

1. Uma política de depósito orientada para gerir a influência dos fatores externos. O conjunto de atividades operacionalizadas para racionalizar custos, obtendo um fundo bibliográfico sem gastos financeiros, tornou-se demasiadamente dispendioso para o sistema bibliotecário:

As atividades da gestão da coleção são fortemente influenciadas por fatores externos ao setor bibliotecário Municipal de Lisboa. Destaca-se, sobretudo, a utilização das Bibliotecas Municipais de Lisboa como meios do Estado para armazenar bens culturais e satisfazer interesses de privados. Os processos de constituição da coleção assentam, preferencialmente, na incorporação de documentos provenientes de ofertas, doações e depósito legal. Na verdade, o conjunto de iniciativas desenvolvidas visa a constituição de fundo bibliográfico para salvaguardar um património bibliográfico e racionalizar custos. Contudo, os transtornos decorrentes destas práticas tornaram-se muito dispendiosos, revelando que esta filosofia de funcionamento não foi eficaz. A política da coleção determinou dificuldades na gestão do espaço e não permitiu constituir uma coleção de acordo com os interesses da comunidade. A constituição de serviços desajustados compreendeu desvantagens competitivas e desvios processuais no cumprimento da missão e objetivos para uma Biblioteca Pública.

Numa abordagem panorâmica às atividades que conduziram à constituição do fundo bibliográfico, salientam-se diversas reflexões.

A gestão dos processos, para constituir a coleção, foi influenciada, desde as primeiras Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa, por princípios pouco científicos no setor biblioteconómico.

Os fundamentos orientadores das atividades operacionalizadas incidiram sobre a concentração de fundos bibliográficos para sua salvaguarda, em detrimento de uma política de disseminação direcionada para os interesses de alfabetização da população. Assim sendo, a constituição inicial das coleções do setor bibliotecário do Município de Lisboa incidiu, principalmente, em ofertas do Estado e de particulares (Rebelo, 2002:125). Neste âmbito, destaca-se a incorporação de fundos bibliográficos provenientes da Biblioteca Nacional de Portugal, Real Associação dos Arquivos, Sociedade da Geografia, Direção dos Correios e Telégrafos, de distintos Ministérios (Estrangeiros, Marinha, Justiça e Reino (Idem, 2002:125). A nível particular destacam-se as doações documentais da viúva de Castilho e de João Félix Pereira, um dos escritores mais editados no século XIX (Idem, 2002:125).

A leitura de alguns diplomas publicados na época permite concluir que esta estratégia organizacional estava conforme ao quadro legal implementado a nível nacional:

- **Decreto de 2 de agosto de 1870**, em que se identifica a intromissão do Governo nos processos de Gestão da Coleção para controlar e restringir o acesso e a incorporação a determinado tipo de documentos publicados. No apoio à constituição de Bibliotecas Populares, o Governo deliberou, neste diploma, a sua responsabilidade na oferta de livros aos Municípios, condicionando o desenvolvimento das coleções aos seus interesses;
- **Decreto-lei de 29 de dezembro de 1887**, assistiu-se à regulamentação de outra iniciativa condicionante da gestão da coleção. Neste diploma, fora regulamentada a incorporação dos fundos bibliográficos afetos às bibliotecas de todos os conventos dissolvidos ou a extinguírem-se; assim como, dos estabelecimentos dependentes do Estado que deixassem de ser necessários, nas Bibliotecas Públicas. Esta solução limitou uma política da coleção feita à medida da comunidade a satisfazer, mas serviu os intuitos do Estado, proporcionando desvios no progresso das Bibliotecas.

Estas iniciativas determinaram a política de gestão das bibliotecas surgida neste período, para a totalidade das Bibliotecas Populares Municipais, fomentadas no País, e como comprova Barata (2005:51), ao realçar que durante o período Liberal, os fundos bibliográficos incorporados nas bibliotecas eram, sobretudo, provenientes dos extintos conventos, por determinação do Estado, de acordo com as portarias existentes²². Salienta-se, contudo, que este conjunto de critérios proporcionaram fragilidades no funcionamento das Bibliotecas de âmbito nacional (Barata, 2005: 44-60):

- Os fundos bibliográficos provenientes dos conventos não seriam os mais adequados para o propósito das Bibliotecas Públicas, em termos de conteúdo;
- A gestão da distribuição documental suscitava conflitos e pressões impulsionadas pelas bibliotecas, a fim de obterem maior número de documentos nas suas instalações, mesmo que não fossem de interesse para os públicos que recorriam a essas instituições;
- O crescimento, a complementaridade e a atualização prevista para o fundo bibliográfico não foi uma realidade.

O enraizamento de uma política assente na incorporação de documentos impostos ao setor bibliotecário do Município de Lisboa, não só assumiu esta perspetiva como também persistiu ao longo dos tempos. Os processos instituídos para gerir a coleção nas Bibliotecas Municipais de Lisboa garantem, sobretudo, a circulação dos fundos bibliográficos integrados nestes equipamentos por interesses ou mecanismos do Estado ou de particulares. O papel ativo de um sistema bibliotecário em selecionar, adquirir e promover a coleção, não constitui, por isso, uma prioridade. A atividade preferencial consistia em armazenar documentação e, de preferência, sem encargos financeiros para a aquisição documental.

No seguimento deteta-se, no período liberal, o estabelecimento de parcerias entre o setor bibliotecário municipal de Lisboa e várias entidades, a fim de se integrar na coleção

²² Por exemplo, a Portaria de 6 de fevereiro de 1839 obrigava que todos os livros fossem analisados para determinar o seu reencaminhamento (Barata, 2005:52).

publicações em série sem custos. Com o objetivo de construir uma coleção vasta e diversificada por incumbência do Vereador do Pelouro da Instrução, Terenas convidou as direções dos jornais do País a enviarem para as Bibliotecas Municipais de Lisboa um exemplar, a fim de os colecionar e arquivar (Terenas, 1883: fol. 204). Os utilizadores num curto espaço de tempo, inferior a duas semanas, passaram a beneficiar do acesso a 21 títulos de jornais nacionais (Idem, 1883: fol. 204 verso).

O Decreto-lei nº19.952 de 27 de junho de 1931, acentua e prolonga, até ao século XXI, a passividade do processo de aquisição e seleção documental à medida das reais necessidades das comunidades a servir. Por este diploma, o setor biblioteconómico municipal de Lisboa passou a usufruir do depósito legal, assegurando-lhe a integração de exemplares bibliográficos na sua coleção sem custos, referentes às obras feitas ou publicadas em Portugal (Continente, Ilhas e Províncias Ultramarinas).

Na realidade, como refere Melo (2010:62), este benefício garantiu ao Município de Lisboa o reforço da sua oferta bibliográfica, em termos de quantidade e qualidade, mas, também, criou dificuldades nas infraestruturas e alterou o processo de construção da coleção.

Todavia, o desacerto, no desenvolvimento da coleção para as Bibliotecas Municipais de Lisboa, persistiu. A política de armazém, em detrimento de uma procura e seleção ajustada às comunidades a servir enraizou-se na cultura organizacional das Bibliotecas Públicas na capital nacional. Na realidade, percebeu-se, pelos dados pesquisados, que esta situação ampliou o enraizamento de uma cultura patrimonial depositária, transformando as Bibliotecas Públicas em armazéns.

O primeiro ano de direção de Joaquim Leitão, entre 1930 e 1931, consagrou um conjunto de atos que permitiu aumentar o recheio bibliográfico de 16.764 volumes, provenientes das três bibliotecas extintas neste período e das espécies provenientes dos paços de Concelho, para 53.496 volumes (Leitão, 1931a:6). Este crescimento envolveu a concentração de documentos existente em Ministérios, do catálogo da erudita Imprensa da Universidade, do fundo da Academia das Ciências, do catálogo da Imprensa Nacional, do espólio das extintas Bibliotecas Congreganistas, dos diversos Municípios estrangeiros, cedência de volumes duplicados na Biblioteca Nacional à Biblioteca Municipal de Lisboa, e do benefício do Depósito Legal através do Decreto nº 19.952, de 27 de junho de 1931 (Idem, 1931a:7). Na realidade, este processo de depósito projetou uma política de concentração de património bibliográfico disperso num único local.

Em 1944, havia a indicação da existência de fundos bibliográficos das Congregações e Duplicados da Biblioteca Nacional²³, que permaneceram até finais da década de 90 nas Bibliotecas de Belém e das Galveias, sem qualquer tipo de ação de promoção (Sá & Oliveira,

²³ A Biblioteca Nacional procedeu a uma seleção de documentos depositados nas suas instalações provenientes da nacionalização das bibliotecas de instituições religiosas, encaminhando-os para algumas Câmaras Municipais (Sá & Oliveira, 2006). O município surgiu assim, como uma solução para a Biblioteca Nacional, transformando-se num depósito de documentos irrelevantes para a Biblioteca Nacional e, em simultâneo, um problema para as infraestruturas das Bibliotecas Municipais de Lisboa. O sistema bibliotecário das Bibliotecas Públicas de Lisboa integrou uma coleção patrimonial sem impacto para a comunidade.

2006). Este fundo, que constitui o Fundo do Livro Antigo da Rede de Bibliotecas de Lisboa, encontra-se deslocado no Arquivo Histórico dos Paços do Concelho da Câmara Municipal de Lisboa, para consulta. Os pedidos para consulta são residuais. Por ano, estimam-se menos do que 3 requisições.

Nos Anos 50, o Município de Lisboa aceitou a doação Ruela Pombo e integrou-a nas Bibliotecas Municipais de Lisboa. A coleção do Padre Ruela Pombo composta por aproximadamente 5.200 títulos, englobando monografias, publicações em série, entre os séculos XVII e XX, foi doada à Câmara Municipal de Lisboa em 1950 (Sá & Oliveira, 2006). As temáticas da coleção abrangem descobrimentos; expansão portuguesa, espanhola e francesa; colonização portuguesa, espanhola e francesa; restauração de 1640; Governo do Marquês de Pombal e implementação do Liberalismo (Idem, 2006). Esta coleção tem sido armazenada em várias Bibliotecas Municipais de Lisboa, até à atualidade, estando o seu tratamento técnico por finalizar e não sendo efetuado qualquer tipo de promoção.

Nos anos 70, o estado comprou as obras da Biblioteca de Carlos Ferrão, dando origem a outra coleção integrada nas Bibliotecas Municipais de Lisboa, denominada precisamente *Carlos Ferrão* (Sá & Oliveira, 2006). Este fundo bibliográfico é composto por, aproximadamente, 26.000 documentos, incluindo publicações em série, obras de autores que se debruçaram sobre a história de Portugal do final do século XIX e começos do século XX, e volumes sobre História Universal focados, sobretudo, no século XX (Idem, 2006). Considerando o benefício do depósito legal, conclui-se que muitos dos documentos aceites pelo Município são repetidos, engrossando o fundo existente. Por conseguinte, pressupõe-se que os interesses privados e a política de armazenamento se sobrepuseram aos aspetos técnicos recomendados no estabelecimento de boas práticas para as Bibliotecas Públicas.

O encerramento da Biblioteca popular de Lisboa, em 2001, proporcionou a transferência dos seus fundos documentais para as Bibliotecas Municipais de Lisboa mediante a realização de protocolo efetuado entre o Instituto Português do Livro e das Bibliotecas e a Câmara Municipal de Lisboa. Neste, a autarquia comprometeu-se a assegurar a continuidade dos serviços à comunidade abrangida pela instituição extinta. A Biblioteca Municipal Camões, por ser a biblioteca mais próxima da zona da população servida pela Biblioteca Popular, e na sequência da remodelação do seu espaço, culminado no ano 2000, viu o seu espólio ser reforçado pelo fundo proveniente deste estabelecimento histórico de Lisboa (Sá & Oliveira, 2006). A coleção afeta à Biblioteca Maria Keil, na sua abertura em junho de 2001, foi maioritariamente proveniente da Biblioteca popular de Lisboa (Sá & Oliveira, 2006). Julga-se uma medida descomedida, uma vez que a maioria dos documentos existentes na Biblioteca Popular de Lisboa eram provenientes do depósito legal. Assim, a maioria dos títulos incorporados não acrescentaram valor às obras existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa. Na generalidade, foi mais uma decisão com base na salvaguarda dos bens bibliográficos existentes numa perspetiva de depósito. Para validar esta teoria, informa-se que, atualmente, muitos dos documentos vindos da Biblioteca Popular de Lisboa estão em depósito fazendo parte dos milhares de fundos bibliográficos que necessitam de ser alvo de reavaliação e consequente, processamento documental.

Em 2013, o Município de Lisboa aceita uma doação de Maria Antónia Assis dos Santos Palla, Ana Sara Cavalheiro Alves de Brito, Anne Cova, Maria Manuela Paiva Fernandes Tavares, Maria Teresa da Costa Sales, Leonor Xavier, Maria Irene Crespo, Inês Pedrosa. Por opção da Rede de Bibliotecas de Lisboa, este núcleo temático especializado intitulado *Biblioteca Especializada Ana de Castro Osório* é implementado na Biblioteca de Belém.

A obrigatoriedade do setor bibliotecário do Município de Lisboa ter de depositar na sua coleção, a totalidade das obras publicadas em Portugal suscitou, em rigor, problemas no desenvolvimento da coleção. O conformismo em aceitar doações do Estado e de particulares monopolizaram a gestão dos processos na correção de desvios provenientes de uma política de salvaguarda do património assente no armazenamento documental. Este modelo, suscitou dificuldades nas infraestruturas delineadas para as Bibliotecas Municipais de Lisboa. Ao nível de espaço, verificam-se problemas para promover o crescimento da coleção. Por outro lado, o excessivo peso oriundo dos livros armazenados proporcionou questões de segurança dos edifícios e de conservação da própria coleção. O desenvolvimento da coleção ficou, assim, quase circunscrito a critérios de subsistência em infraestruturas cada vez mais desapropriadas para responderem às especificidades provenientes das tomadas de decisão efetuadas pelos responsáveis que tutelam o progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

De forma específica, conclui-se que, ao nível de resultados, o conjunto de tomadas de decisão mencionadas consistiu noutro paradoxo no desenvolvimento do sistema biblioteconómico da Rede de Bibliotecas Públicas de Lisboa. Um paradoxo financeiro. O impacto da integração de fundos privados e existentes noutras instituições, suportados em critérios quantitativos a fim de salvaguardar o património, contribuiu para a constituição de uma coleção gratuita, mas com pressuposições negativas ao nível financeiro. A aglomeração do fundo bibliográfico criou diversos custos na gestão dos processos desta política que se sobrepõem aos benefícios da constituição de uma coleção sem encargos, por exemplo: preço de hora por funcionário, a fim de disponibilizarem uma coleção ao público de interesse patrimonial; consumos com recursos e materiais; despesas de equipamentos adquiridos para alojar as coleções; gastos provenientes de manutenção e desgaste de uma coleção; despesas inerentes às frequentes transferências dos fundos bibliográficos entre as distintas bibliotecas; custos da deterioração das infraestruturas dos edifícios; valores relacionados com o espaço de ocupação de cada edifício; entre outros. Na realidade se a esta equação adicionarmos que os fundos bibliográficos patrimoniais não constituem o recurso com maior procura numa biblioteca pública, conclui-se que a área de negócio tem de ser revista, a fim de se alcançar resultados favoráveis para a comunidade servida.

2. Salvaguardar e conservar o património Bibliográfico:

Os processos analisados, na gestão da coleção, demonstram que o modelo de negócio das Bibliotecas Municipais de Lisboa privilegiou as atividades incidentes na salvaguarda e no armazenamento do património bibliográfico. Esta política, ao não ser integrada com os meios existentes das Bibliotecas, nomeadamente com edifícios ajustados, suscitou enviesamentos no progresso destes equipamentos. Com base no referencial teórico consultado, dois entraves assumiram destaque especial:

- **Falta de espaço nas Bibliotecas:** na sequência da política de depósito, várias Bibliotecas foram confrontadas gradualmente com a inexistência de metros lineares para promoverem o crescimento e atualização da sua coleção. Esta conclusão deriva da deslocação constante do fundo bibliográfico alocado nas Bibliotecas por falta de espaço nas mesmas, conforme salientado por Sá e Oliveira (2006). Para comprovar esta evidência, estes investigadores salientam a necessidade de a Biblioteca Municipal Central encaminhar os documentos excessivos para as Bibliotecas Municipais de Belém, Penha de França e Hemeroteca Municipal (Idem, 2006);
- **Tramitação desajustada do fundo bibliográfico existente:** os ciclos de processos do sistema bibliotecário do Município de Lisboa manifestam a existência de avanços e recuos na criação efémera de algumas Bibliotecas. Esta política desacertada motivou o desenvolvimento da coleção em função do espaço existente nos equipamentos criados. Neste caso, realça-se, que no apoio à decisão, não se vislumbra qualquer análise ao perfil da comunidade servida, mas sim a implementação de atividades que garantissem a transferência das coleções. A análise dos dados descritos, por Sá e Oliveira (2006), permite mesmo fazer uma árvore genealógica: O encerramento da Biblioteca Municipal da Boavista (1947) provocou a transferência da sua coleção para a abertura Biblioteca da Encarnação (1947); a extinção (1958) desta, ocasionou a deslocação do seu fundo bibliográfico para a inauguração da biblioteca de Alvalade (1960); o fecho da Biblioteca Fontes Pereira de Melo (1972) determinou a passagem dos seus documentos para a Biblioteca Municipal dos Olivais (1973); o desaparecimento da Biblioteca Municipal das Furnas (1989) proporcionou o desvio dos seus documentos para a Biblioteca Municipal Natália Correia (1998). Por inerência profissional, destacam-se outras evidências. Face ao crescimento da coleção da Rede de Bibliotecas de Lisboa, o Município concedeu alguns espaços em edifícios existentes em Lisboa para funcionarem como depósitos de retaguarda. Em 2017, constata-se a existência de dois depósitos localizados em garagens. O depósito de difusão gerido pelo SATT armazena os documentos processados com menor taxa de utilização, acessíveis mediante pedido das Bibliotecas inseridas na Rede de Bibliotecas de Lisboa. Este local possui, ainda, os documentos que aguardam processamento provenientes de ofertas, depósito legal e doações. O outro depósito localizado em Marvila serve, sobretudo, para alocação de documentos em contentores oriundos de equipamentos encerrados temporariamente ou definitivamente, de modo a serem integrados em outros equipamentos a qualquer momento.

A averiguação desta política comprova várias vertentes. Primeiro, as infraestruturas adaptadas para bibliotecas não responderam à evolução dos serviços e recursos integrados nas bibliotecas. Segundo, a filosofia de depósito documental criou dificuldades à consolidação e ao crescimento da coleção das Bibliotecas Municipais. Por fim, deteta-se a falta de alinhamento entre os processos responsáveis pela adequação do edifício aos serviços a desenvolver pela biblioteca e os processos referentes aos recursos a alocar em cada biblioteca.

O resultado desta equação permite aferir: a ausência de uma política de gestão que permitisse a integração de bibliotecas em edifícios aptos para o modelo de negócio selecionado pelo setor biblioteconómico do Município; a carência de um plano de ação que permita inovar a criação de produtos e serviços através da política da coleção implementada; a inexistência de

uma gestão integrada dos processos existentes. Indaga-se, portanto, que no modelo de negócio estabelecido para o progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa o importante na criação de serviços e produtos sejam os recursos existentes e não a forma como são geridos.

O plano de ação operacionalizado pelo setor bibliotecário municipal de Lisboa possui uma relação direta com alguns dos ideais enunciados no quadro legal constituído até e durante a implementação da II República. A análise aos diplomas consultados permite destacar os seguintes:

- **Decreto de 20 janeiro, de 1871:** acautela os fundos bibliográficos concedidos pelo Estado para apoiar a fundação das Bibliotecas Populares, ao ser deliberada a sua devolução, sempre que uma biblioteca, por qualquer motivo encerrar;
- **Decreto de 29 de dezembro, de 1887:** a salvaguarda dos bens culturais presentes nas bibliotecas e arquivos são patenteadas neste diploma através da proibição da alienação do património existente nestes equipamentos. Esta evidência, demonstra uma ideologia do regime político assente na preservação e conservação na memória coletiva;
- **Decreto-lei nº 13.726, de 27 de maio, de 1927:** o Estado decreta critérios de seleção documental que limitam a liberdade de expressão das pessoas ao impossibilitar, nas Bibliotecas Populares e Móveis, o acesso a doutrinas imorais e contrárias à segurança do Estado (Ribeiro, 2008:7). Trata-se de uma doutrina centralista, de controlo e conservadora do Estado que demarca e inviabiliza o livre acesso à informação (Idem, 2008:7);
- **Decreto-lei nº 19.952, de 27 de junho, de 1931:** denota medidas de proteção do património bibliográfico existente ao dotar o *Inspector da Inspeção das Bibliotecas e Arquivos a Inspeção* de competências para intervir sempre que detetar procedimentos criminosos, falta de zelo, carência de inventários e catálogos e, má prestação nos serviços públicos. Entre os poderes concedidos ao *Inspector*, destaca-se a possibilidade de este encerrar os equipamentos, informando posteriormente o Governo e justificando a sua decisão. Para tornar esta medida mais eficaz, acrescenta-se o estabelecimento de apoio e de colaboração com todas as autoridades existentes.

A propensão instituída neste período foi continuada. Em pleno século XXI, verificam-se princípios de armazenamento, de salvaguarda do património bibliográfico, de uma política de incorporação documental orientada sem ter as comunidades como o âmago da sua ação.

3. Concentrar as atividades no processamento documental, menosprezando serviços públicos:

O processamento dos documentos incorporados nas Bibliotecas Municipais de Lisboa constituiu um processo preferencial na gestão destes equipamentos desde a sua génese. O intuito consiste em possibilitar a organização dos fundos em cada Biblioteca Municipal de Lisboa de forma normalizada, para fomentar o seu acesso aos utilizadores de forma eficaz, eficiente e rápida.

Nas Bibliotecas geridas pelo Bibliotecário Terenas identifica-se a existência de processos ao nível da catalogação e da classificação documental. Da análise aos dados estatísticos da taxa

de utilização da coleção infere-se que o fundo bibliográfico era organizado por assuntos, destacando-se seis categorias do saber: Línguas; Romances; Literatura, Poesia e Teatro; Geografia e Viagens; História; Ciências, Artes e Ensino (Terenas, 1883: fol. 203 verso). Ao nível da catalogação, relata, o mesmo bibliotecário, que as atividades do processo da catalogação eram muito demoradas pelo cuidado que reclamavam e absorviam muito tempo (Idem, 1883:fol. 205 verso).

A descrição destas ações denota, desde as primeiras bibliotecas, um rigor e um trabalho muito minucioso para responder convenientemente às especificidades técnicas. Ao longo do estudo do ciclo de inovação de processos, detetou-se a ampliação desta tendência durante a evolução das Bibliotecas Municipais. Neste âmbito, destacam-se diversas iniciativas (*vide* Tabela 32): introdução de diversos sistemas de classificação e aperfeiçoamentos sustentados na estrutura biblioteconómica referente ao tratamento técnico; gradualmente, o sistema bibliotecário do Município de Lisboa constitui um serviço especializado para centralizar e gerir uniformemente todas as atividades referentes à descrição bibliográfica; a evolução consolidada deste serviço conduziu à instituição de práticas de gestão de qualidade baseadas numa gestão por processos.

Esta dinâmica contrasta com as componentes processuais selecionadas para os serviços públicos. O conjunto de atividades para assegurar o atendimento ao público nunca foi sustentado em práticas de gestão de qualidade. Neste particular, as tarefas inerentes aos processos existentes eram determinadas de acordo com os valores e os princípios existentes e passados a cada funcionário. A integração de funcionários com mais competências no serviço técnico, em detrimento dos serviços públicos, comprova igualmente a tendência preferencial do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa. Sintetizando, a opção estratégica de privilegiar um setor em prejuízo de outro, fomentou mais um enviesamento no progresso destes equipamentos ao impulsionar uma organização desintegrada, movida a duas velocidades. A estratégia desenvolvida demonstra, assim, outro desvio na constituição de um modelo de processos alinhado, requerendo, por isso, uma correção apropriada, a bem do estabelecimento de boas práticas num negócio operacionalizado em rede.

Esta tendência, enraizada no modelo biblioteconómico das Bibliotecas Públicas de Lisboa, resulta de um conceito instaurado para o progresso da biblioteconomia nacional. A consulta dos diplomas que criaram as bases da ciência biblioteconómica em Portugal comprova que a cultura organizacional adquirida pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa possui os princípios deliberados nos quadros legais estabelecidos.

A alteração desta propensão implicará uma interrupção na gestão dos processos que têm assegurado as bases do modelo biblioteconómico existente, na obtenção de um equilíbrio processual e um ajustamento do plano de ação às conveniências das comunidades. É essencial que estes equipamentos se emancipem das suas origens e empreendam perspetivas modernas que integrem os serviços como um todo, eliminando os níveis de ambiguidade.

Na verdade, a leitura dos diplomas, deliberados entre o período Liberal e a II República, permitem indagar que os vetores responsáveis por uma filosofia que privilegia uma componente técnica documental, em detrimento de uma filosofia sustentada nas atividades intrínsecas aos processos de serviços públicos, resulta de três pilares integrados:

1. Princípios técnicos instituídos no quadro legal definido

Neste quadro, destaca-se um conjunto de premissas deliberadas nos quadros legais que priorizaram, na disciplina biblioteconómica, uma componente técnica na organização e estruturação da coleção:

- Pelo **decreto de 29 de dezembro de 1887**: destaca-se a intenção de: efetuar-se um inventário geral dos livros, manuscritos e outros documentos; criar-se um catálogo alfabético, um metódico dos livros e documentos existentes e outro com objetos de arte. Neste âmbito, realça-se o propósito de se estabelecerem procedimentos uniformes na constituição dos catálogos e dos inventários desenvolvidos, mediante modelos desenvolvidos e tutelados pela criada *Direção Geral da Instrução Secundária, Superior e Especial*. A ideia consistia na publicação de um catálogo completo das Bibliotecas Públicas, demonstrando, na época, o interesse numa política integrada e de rede de bibliotecas. No papel de difusão e expansão do livro, delibera-se que as Bibliotecas Populares têm de organizar as obras mediante seções temáticas: Obras Gerais, Sociologia, Ciência Aplicada, Literatura Popular, Geografia Política e Popular;
- Pelo **decreto 18 de março de 1911**: salienta-se, no diploma de 21 de março de 1911, a intenção de disponibilizar e promover os documentos existentes nas Bibliotecas, Populares, de modo uniforme, através de processos de recolha, alocação, catalogação e interligação dos documentos disponibilizados ou a promover. Para potenciar a utilização e a disseminação dos fundos bibliográficos existentes nas Bibliotecas constata-se a sua organização em 5 categorias: 1) Obras gerais: Dicionários e Enciclopédias Gerais, Revistas e Jornais; 2) Sociologia (Política, Trabalho, Socialismo Comércio, Transportes, entre outros); 3) Ciência aplicada (Agricultura, Economia, Química e Física Aplicada, Mecânica Construção, entre outros); 4) Literatura popular; 5) Geografia Política e Estatística;
- Pelo **decreto de lei nº 13.724 27, de maio de 1927**: Neste diploma é dedicada uma ampla definição de princípios e requisitos técnicos para a catalogação de manuscritos, incunábulo, estampas, livros raros ou preciosos e para todas as espécies bibliográficas. Para além das bases descritivas inerentes ao processo de catalogação, destaca-se, nas situações descritas, a relação com a tipologia de catálogos existentes nas bibliotecas: autores, títulos, ideográfico, topográfico por secções, revistas e jornais e do arquivo da Conservatória de Propriedade Literária. Para favorecer a organização, a arrumação e recuperação documental uniformemente nas bibliotecas, este decreto enfatiza o sistema de classificação de livros assente em 9 classes: 1) Bibliografia e Biblioteconomia (B.) – inclui documentos com conteúdos generalistas como Dicionários e Enciclopédias, Catálogos de Bibliotecas, História da imprensa, livros de biblioteconomia, entre outros; 2) História e Geografia (H.G.) – engloba livros com conteúdos de História, Geografia, Cartografia, Metodologia do trabalho científico, Heráldica, Genealogia, entre outras; 3) Literatura (L.) – todos os livros sobre Linguística e Ficção; 4) Poligrafia (P.) engloba Enciclopédias, Dicionários gerais, Coleções de Ensaio e Memórias, entre outras; 5) Religiões (R.) todos os livros com temáticas que incidem sobre religião; 6) Ciências e Artes (S.A.) integra os livros com conteúdos relacionados com Matemática, Astronomia, Geologia, Etnografia, Botânica, Zoologia, Tecnologia Geral, Medicina, Ciências Químicas, Ciências Biológicas, Agricultura,

Engenharias, entre outras; 7) Ciências Cívicas (S.C.) – engloba os livros com os assuntos relacionados com a Sociologia, Estatística, Demografia, Ciências Políticas, Direito, Anuários, entre outros (S.C.); 8) Belas Artes (B.A.) abarca os livros sobre arte; 9) Reservados e Manuscritos (Res.) e (Mss.) agrega os livros mais preciosos e raros pela sua antiguidade, destacando-se Pergaminhos, Manuscritos, Encadernações preciosas, Códices de Alcobaça, Obras com Iluminuras, Edições raras, Obras proibidas, entre outras.

As normas e os processos de processamento documental tornam-se cada vez mais complexas, à medida que o sistema bibliotecário vai evoluindo. Esta realidade demonstra cristalinamente que o tratamento documental consistia numa prioridade no progresso das bibliotecas. Foi neste contexto que o sistema bibliotecário do Município de Lisboa privilegiou diversas atividades no processo de tratamento documental para gerir o fundo bibliográfico existente, consubstanciadas: na criação de catálogos manuais diversos, compostos por fichas bibliográficas organizadas por tipologias, em função de título, assunto, coleções e autores; numa descrição bibliográfica conforme definida pela Biblioteca Nacional de Portugal; na inventariação de todos os documentos incorporados nas Bibliotecas num livro de registos, criado para o efeito; entre outros.

2. Programa de formação definido para qualificar os profissionais de informação para as Bibliotecas

O segundo vetor que se entende vital no caminho trilhado pelo setor bibliotecário municipal de Lisboa na gestão e na operacionalização das atividades do processamento documental, concerne ao programa de formação criado desde a génese das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A criação do Curso Superior de Bibliotecas e Arquivos, a nível nacional, foi sobretudo orientado para uma componente erudita, conservadora da memória cultural nacional, restringindo a área biblioteconómica para segundo plano. Acresce, que a escassa vertente especializada, se coadunava a aspetos técnicos bibliográficos. A título de exemplo, ilustra-se a base criada para as primeiras bibliotecas instituídas:

- **Decreto de 29 de dezembro 1887:** deteta-se a criação do Curso de Instrução Superior, denominado de Bibliotecário-Arquivista, com a existência de sete disciplinas orientadas para a cultura geral: História pátria e universal; Filologia comparada; Literatura latina e grega, e introdução às suas origens; Diplomática; Numismática; Bibliologia. Ficou deliberado que as aulas seriam lecionadas junto do Arquivo da Torre do Tombo ou da Biblioteca Nacional, por empregados destes estabelecimentos, de qualquer categoria;
- **Decreto de lei nº 13.724, de 27 de maio de 1927:** verifica-se que o Curso de Bibliotecário-Arquivista é administrado na Faculdade de Letras de Lisboa e é estruturado por cadeiras gerais desta Faculdade e por disciplinas regidas por conservadores da Biblioteca Nacional e do Arquivo Nacional. Este curso superior tem a duração de três anos, sendo composto: no primeiro ano, com sete cadeiras, relacionadas com Linguística, História, Paleografia e Idiomas; no segundo ano, existiam dez cadeiras associadas a Literatura, Paleografia, Linguística e Idiomas, realçando-se a cadeira de Biblioteconomia com a duração de um semestre; o último ano era constituído por sete cadeiras, com componente de Linguística, Filosofia, Idiomas,

Numismática, Iconografia, Cartografia e Arquivologia, esta última também semestral. A revisão dos programas, com intuito de melhorar os conteúdos dos mesmos, era feita por ciclos de 5 anos pelos diretores da Faculdade de Letras de Lisboa, Biblioteca Nacional e Arquivo Nacional;

- **Decreto-lei nº 19.952, de 27 de junho de 1931:** apesar de ser evidente a importância dada à formação, ao longo do diploma deteta-se a diminuição da duração do curso de 3 anos para dois anos e da redução do programa curricular para 7 cadeiras. Das disciplinas que constituíam este curso, com carácter unicamente profissional, deteta-se que os conteúdos biblioteconómicos eram escassos. Por semestre, observa-se que frequentavam Bibliologia, Biblioteconomia, Arqueologia, Numismática e Medalhística, Iconografia e Iluminura. As cadeiras com a durabilidade de um ano concernem a duas disciplinas: 1) Paleografia; 2) Diplomática e Esfragística. Os programas das disciplinas da responsabilidade da Junta Consultiva das Bibliotecas e dos Arquivos eram revistos a cada 5 anos, mediante consulta prévia dos professores. Paralelamente a este curso superior, a Inspeção das Bibliotecas e dos Arquivos organizou, nos estabelecimentos sob a sua dependência, cursos especiais práticos e estágios para a preparação profissional do pessoal auxiliar e menor das Bibliotecas. De modo a incentivar a frequência deste curso, a lei determinou que a entrada nos quadros dos bibliotecários do Estado apenas seria possível através de concurso público. Feito o concurso, os funcionários tinham a possibilidade de ascender na carreira por promoção, de acordo com a antiguidade ou mérito. Concretizados os estudos, era decisivo adquirir conhecimentos para se obter a cultura organizacional necessária ao desempenho das tarefas, após o que implicava a realização de um estágio orientado por funcionários competentes e hábeis. Na generalidade, o Governo acreditava que, com este conjunto de medidas, integrava nas bibliotecas pessoas competentes para melhorar os serviços prestados.

Na generalidade, os cursos foram alinhados com a filosofia de funcionamento implícita a estas bibliotecas. Dotava as pessoas com competências para interpretar e adquirir conteúdos de cultura geral, através das cadeiras de História, Literatura em vários idiomas (Francês, Grego, Inglês e Latim), de forma a estarem aptos para organizarem e promoverem o acesso aos documentos incorporados nas Bibliotecas provenientes das Livrarias dos Conventos Extintos e outros estabelecimentos. Todavia, deteta-se a escassez da carga horária e de cadeiras relacionadas com a área de Biblioteconomia. Por fim, infere-se um curso com uma componente muito cultural e técnica centralizada nos saberes e proficiências oriundas da Biblioteca Nacional, Faculdade de Letras e Arquivo Nacional. Não se verificam elementos integradores na formação formal das pessoas vindas das Bibliotecas Eruditas, Públicas e Populares, quando estas constituíam uma prioridade e um recurso imprescindível na educação de todos os cidadãos. Os conteúdos programados e lecionados eram da responsabilidade de profissionais afetos a bibliotecas, com uma missão exclusivamente tradicional, distinta dos objetivos de uma Biblioteca Pública. Nesta última matéria, entende-se não existir uma política estratégica para as Bibliotecas Públicas enquanto sistemas com uma entidade própria, mas, sim, como meios de reservatório e de salvaguarda patrimonial ao serviço do Estado.

Em teoria, deteta-se um sistema paradoxal entre a missão das Bibliotecas Populares Municipais e o regulamentado desenhado para a formação. As bibliotecas criadas para todos

possuíam, em simultâneo, um quadro legal para disseminar a instrução para as classes populares, sendo, em simultâneo, sustentadas num regulamento que privilegiava uma formação de profissionais com forte componente erudita, não se coadunando com os serviços a prestar pelas Bibliotecas ditas populares. Entende-se, assim, que esta filosofia de formação não privilegiava claramente uma visão de serviços públicos para as bibliotecas existentes.

3. Premissas para economizar custos

A otimização de custos consiste no terceiro e último vetor condicionante da política de gestão da coleção da Rede de Bibliotecas de Lisboa. As políticas de redução de custos, suscitaram o desenvolvimento de diversas atividades, que fomentaram ambiguidades na evolução das coleções das Bibliotecas Municipais de Lisboa:

- **Carência de recursos:** conduziu à criação efémera de Bibliotecas e à necessidade de se fomentarem processos que tramitassem as coleções para outros locais, de forma a salvaguardar os bens bibliográficos;
- **Benefício do depósito legal:** permitiu a incorporação gratuita de documentos publicados em português, proporcionando problemas de gestão de espaço. Esta situação fez com que a incorporação de documentos atuais, de forma imediata, nunca constituísse uma realidade para a comunidade a servir;
- **Política de aceitação de ofertas e doações:** conduziu à incorporação de documentos repetidos no fundo bibliográfico existente, ampliando os problemas de alocação, conservação e disseminação da coleção.

Esta abordagem permitiu o armazenamento de um vasto património bibliográfico sem nunca se analisar os interesses de leitura e informação da comunidade. Fomentar um negócio orientado para a comunidade, sem a auscultar ou analisar os seus interesses, é inconcebível. Trata-se de uma perspetiva vista para dentro, sem estar orientada para os resultados. A estrutura e a organização do negócio têm de ser baseada nas componentes processuais, que estão em contato direto com o público. Os serviços públicos são a componente que determina e decide quais os serviços, produtos e recursos ajustados para satisfazerem as necessidades de informação do público. Entende-se, por isso, que a organização e a estrutura da informação tenham de ser parametrizadas de acordo com a perceção dos serviços que têm de resolver as conveniências da sua razão de ser, isto é, a comunidade a servir. Esta situação está invertida nas Bibliotecas Municipais de Lisboa.

À medida que o mercado vai evoluindo, urge a necessidade de implementação de estratégias que tornem a Rede de Bibliotecas de Lisboa mais competitiva, alterando os padrões adquiridos desde a sua génese. Torna-se essencial promover um sistema biblioteconómico proativo, ajustado e direcionado para os interesses da comunidade.

4. Estabelecer estratégias que disseminem o acesso à coleção

A quantidade de documentos, armazenados pelo sistema biblioteconómico do Município de Lisboa conduziu ao estabelecimento de processos na gestão da coleção que permitissem assegurar resultados proveitosos. A estratégia organizacional encarou a vasta coleção constituída numa perspetiva mais dinâmica. Os processos de trabalho instituídos passaram a

ser focalizados na busca de modelos de disseminação da coleção existente. Esta filosofia viria a alterar o paradigma de funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

A partir da última década do século XX, os documentos integrados na coleção destes equipamentos foram agregados por temáticas especializadas e orientadas para algumas Bibliotecas Municipais de Lisboa. O resultado foi a constituição de um mapa de leitura pública, com a integração de equipamentos e de núcleos bibliográficos personalizados.

A informação recolhida na literatura consultada permitiu identificar que o plano de ação desenvolvido pelo sistema biblioteconómico municipal de Lisboa originou a geração de:

- **Bibliotecas Municipais Especializadas:** a Biblioteca Museu República e Resistência – Espaço Grandella –, inaugurada a 31 de janeiro de 1993, foi a primeira Biblioteca do género a entrar em funcionamento (Sá & Oliveira, 2006). Os resultados atingidos pelas atividades executadas por este equipamento conduziram à ampliação desta Biblioteca em novas instalações em dois lotes do conjunto de habitação social do Rego, a 1 de dezembro de 2001 (Idem, 2006). Ambos os espaços mencionados possuem coleção especializada no período compreendido entre a implementação da I República e o 25 de abril de 1974. Em 27 de abril de 1993, foi inaugurada a Biblioteca Por Timor com a missão de ser um espaço de referência na preservação, no conhecimento e na dinamização da memória, da cultura, do diálogo e da luta de identidade do povo Timorense (Idem, 2006). Em 8 de junho de 1994, inaugurou-se o Gabinete de Referência Cultural, com o intento de proporcionar serviços orientados para pessoas com deficiência visual (Idem, 2006). Por fim, em 1996, no Palácio Contador Mor, nos Olivais, a Bedeteca, com o intuito de facultar aos munícipes uma Biblioteca em Banda desenhada (Idem, 2006);
- **Núcleos especializados nas bibliotecas e depósitos:**
 - **Ruela Pombo:** serviu de base para a coleção inaugural de várias bibliotecas criadas ao longo dos tempos. Esta coleção abrange assuntos relacionados com (Paiva, 1999:87): História de Portugal; Descobrimentos; Expansão; Colonização Portuguesa, Espanhola, Francesa; Restauração; Marquês de Pombal e Liberalismo. Esta coleção encontra-se no Depósito Geral da Rede de Bibliotecas de Lisboa;
 - **Livro Antigo:** conforme mencionado anteriormente, foi encaminhado para o Arquivo dos Paços do Concelho da Câmara Municipal de Lisboa;
 - **Dulce Ferrão:** proveniente de uma compra do Estado, esta coleção é composta por aproximadamente 26.000 documentos, incluindo: publicações em série; obras de autores que se debruçaram sobre a História de Portugal do final do século XIX e começos do século XX; e, volumes sobre História Universal focados sobretudo, no século XX (Sá & Oliveira, 2006). Esta coleção encontra-se na Biblioteca Museu República e Resistência;
 - **Hemeroteca:** por questões de espaço, gradualmente, a Hemeroteca tornou-se uma Biblioteca autónoma sob a gestão do Município, integrada na Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. Ao reunir mais de 20 mil títulos, publicados entre 1715 e a atualidade, torna-se uma referência para investigadores, professores e alunos na área da comunicação social (Matos, 1998:88);

- **Livro Infantil:** com a intenção de preservar e valorizar um vasto património bibliográfico, procedeu-se à compilação de vários documentos da área da literatura infantil, dispersos pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa, desde o início do século XX (Sá & Oliveira, 2006). A concentração destes documentos num único local facilita o acesso e a investigação de obras fundamentais para a história da edição infantil e juvenil. Esta coleção, inicialmente implementada na Biblioteca Municipal de S. Lázaro, está no Depósito Geral da Rede de Bibliotecas de Lisboa, desde 2016;
- **Literatura policial:** criada em 1999, na Biblioteca Municipal Camões, de forma a proporcionar aos investigadores a pesquisa de edições estrangeiras e obras de referência sobre o assunto e seus principais autores, num único local (Sá & Oliveira, 2006);
- **Culinária:** de forma a canalizar a coleção sobre culinária, definiu-se como estratégia gerar a concentração de um núcleo especializado sobre cozinha e alimentação na Biblioteca Municipal Natália Correia, desde a sua inauguração (Reis, 1999:95).

A constituição de núcleos especializados é uma medida positiva, visto promover a coleção e criar, com isso, uma identidade específica para as Bibliotecas. Trata-se de processos inovadores, à época, e que permitiram promover a coleção através da sua centralização.

Pela ausência de estudos das comunidades a servir, crê-se que este conjunto de princípios não teve como linha de orientação os interesses da comunidade. Pelo contrário, a finalidade, consistiu na disseminação dos documentos armazenados ao longo dos tempos. Esta prática permitiu fomentar uma nova perspetiva no apoio à criação e à dinamização das Bibliotecas Municipais de Lisboa. As tomadas de decisão permitiram conciliar, nos casos da Biblioteca Por Timor e da República e Resistência, aspetos contemporâneos da história portuguesa com a coleção existente. Em outros casos, a conceção de núcleos especializados surgiu em duas circunstâncias. De forma a complementar exposições, surgiram as seleções de documentos nas áreas da literatura infantil e policial. As temáticas sobre culinária surgiram na sequência de atos isolados. Por fim, destaca-se a necessidade de se criarem estratégias para os documentos mais antigos e provenientes de doações destacando-se, neste contexto, as coleções *Dulce Ferrão*, *Ruela Pombo* e de *Livro antigo*.

Face ao analisado, entende-se que, mais uma vez, as atividades desenvolvidas não foram integradas com a totalidade dos processos que asseguram o funcionamento das Bibliotecas. Não se considerou: um plano de ação, a longo prazo, para a disseminação destas coleções; a existência de recursos humanos com as qualificações adequadas para a dinamização destas coleções; uma auscultação à comunidade, a fim de afetar as coleções nas Bibliotecas em função dos interesses diagnosticados; estratégias de integração desta tipologia de fundo bibliográfico com a coleção existente, num conceito operativo de rede; dinâmicas para fomentar o desenvolvimento sustentado da coleção existente; entre outras premissas essenciais para o sucesso de qualquer projeto.

Em suma, as tomadas de decisão desenvolvidas tiveram por base atos isolados com o intuito de dinamizar coleções mal-acondicionadas e espartilhadas nas distintas Bibliotecas e Depósitos, dependentes do sistema bibliotecário municipal de Lisboa. Do exposto, entende-se

que as componentes processuais selecionadas para dinamizar e desenvolver as coleções da Rede de Bibliotecas de Lisboa constituem elementos desestabilizadores do progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A gestão de processos tem de estruturar um modelo integrado que consubstancie, alinhadamente, valor acrescentado aos recursos, serviços e produtos a disponibilizar à comunidade.

5. Constituição de uma coleção desajustada pela ausência de uma política de gestão da coleção

O conjunto de processos subjacentes às tomadas de decisão aplicadas determinaram as características da coleção disponibilizada aos clientes. Figueiredo e Proença (2007), ao analisarem as características do fundo bibliográfico desenvolvido pelo setor biblioteconómico municipal de Lisboa, identificaram uma coleção com várias lacunas, realçando: a existência de um número elevado de documentos provenientes de ofertas/doações; a influência do depósito legal no total de documentos disponibilizados; um número pouco representativo de compras de fundos bibliográficos; o envelhecimento da coleção, em vez de se assistir a um processo de renovação; os desequilíbrios na distribuição documental entre as diversas bibliotecas; uma realidade que não adota normativos e recomendações internacionais e limitada, face à missão e fins da Biblioteca Pública; e, por fim, um desajustamento ao uso dos documentos disponibilizados, face ao interesse dos utilizadores na sua utilização ao nível da consulta e empréstimo.

Perante a disfunção criada, urgia, no entendimento de Figueiredo e Proença (2007), a conveniência de se ajustarem processos, visando a constituição e o desenvolvimento de uma coleção adequada às necessidades de informação dos utilizadores.

Enfatizava-se, em primeiro lugar, a necessidade de se definir uma política escrita de desenvolvimento das coleções que clarificasse prioridades, determinasse objetivos, contemplasse critérios standardizados, definisse compromissos e suporte às decisões técnicas para uma gestão eficaz e empreendedora dos recursos de informação a disponibilizar à comunidade servida (Figueiredo & Proença, 2007).

Por fim, ressalva-se a intenção de se desenvolver uma coleção numa lógica de rede ao invés de uma visão restrita e específica para cada equipamento que integra a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. Como estratégia, Figueiredo e Proença (2007) defendem a criação de:

- Distintos níveis de serviço nas diferenciadas Bibliotecas Municipais de Lisboa, inseridas na rede, como meios de referência para a integração diferenciada dos diversos fundos bibliográficos incorporados na Rede de Bibliotecas;
- Critérios de distribuição de documentação num conceito operativo de rede, atendendo a aspetos dimensão, processamento documental, tipologia de fundos, composição temática, entre outros. A coleção constituiria, nesta perspetiva, uma identidade global e não uma soma de fundos documentais existentes em cada Biblioteca Municipal de Lisboa.

Na generalidade, retém-se a relevância de se definir um plano de ação do qual emergirá uma estratégia de progresso para a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. Sugere-se, para o efeito, um trabalho numa lógica de rede, enfatizando-se a necessidade de se criar uma única

identidade, com princípios normalizados. O propósito é potenciar uma aproximação entre as coleções e as comunidades servidas, numa visão geral alinhada, rigorosa e credível de rede, substituindo uma estratégia desintegrada específica e individual.

Entende-se que o retrato da gestão da coleção da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa acentua uma realidade enraizada e, por isso, gerida com base em pressupostos Adquiridos, refletindo: a política nacional instituída nos diferentes regimes políticos; a regularidade da cultura organizacional incutida nesta influência histórica; os valores, as premissas e crenças adotados pelos colaboradores, que gerem e executam os processos relativos às tomadas de decisão; as aprendizagens adquiridas e transmitidas firmemente pelos membros organizacionais existentes aos membros recém selecionados, confinando o contexto cultural, o modo de agir e de perceber as atividades que sustentam o funcionamento das Bibliotecas.

Não obstante, a bem do sucesso do negócio do sistema bibliotecário municipal da capital de Portugal, há que incrementar processos que eliminem este obstáculo. O desígnio, consiste em engendrar um modelo integrado de progresso das coleções, de acordo com as necessidades dos utilizadores a servir, revogando os interesses particulares e coletivos de vários segmentos, debilitando uma cultura que se pretende para todos.

4.7 Serviços prestados à comunidade

A variedade e princípios intrínsecos aos serviços prestados à comunidade desde 1883, revelam a realização de um conjunto de atividades orientadas para satisfazer as suas necessidades de informação, de forma irregular (*vide* Tabela 36).

Tabela 36: Processos preferenciais no fomento dos serviços públicos do sistema bibliotecário municipal de Lisboa (1883-2017), categorizado através dos dados identificados na bibliografia consultada.

Serviços	1883	1910	1911	1930	1931	1974	1975	1989	1990	2002	2003	2006	2007	2010	> 2010
1. Consulta presencial															
2. Empréstimo domiciliário															
3. Horários / Leitura noturna															
4. Produção de conteúdos															
5. Referência															
6. Serviços de promoção da leitura															
7. Aprendizagem não formal															
8. Cedência de espaço a entidades externas e pessoas individuais															

As atividades promovidas pelo sistema bibliotecário municipal de Lisboa, no fomento desta componente processual, permitem destacar, através da literatura consultada, sete processos preferenciais na estratégia organizacional delineada para captar e fidelizar os públicos existentes:

1.Consulta presencial: trata-se do serviço mais tradicional de uma biblioteca. Desde o aparecimento das primeiras Bibliotecas Municipais de Lisboa, que se deteta a existência deste serviços através do qual é disponibilizada às pessoas a possibilidade de consultarem e pesquisarem o fundo bibliográfico existente, dentro das instalações da Biblioteca. O relatório do Bibliotecário geral Terenas, comprova esta constatação, ao destacar o impacto do serviço de leitura presencial e domiciliário, no âmbito dos serviços prestados (Terenas, 1883:fol. 203).

Entre os assuntos mais consultados, estão os livros na categoria de Literatura, Poesia e Teatro, seguido de documentos sobre Ciências, Artes e Ensino e, finalmente, Romances (Terenas, 1883: fol. 203; fol. 413-417). Estes indicadores refletem as preferências e as necessidades de informação dos munícipes. Por isso, o processo de incorporação de fundos bibliográficos deveria espelhar esta constatação. Contudo, a política do desenvolvimento das coleções assentava, sobretudo, em ofertas desajustadas à missão e aos objetivos destes equipamentos.

Os processos desenvolvidos no progresso deste serviço, durante a história das Bibliotecas Municipais de Lisboa, manifestam tomadas de decisão que condicionam a disponibilização de informação de forma livre. Os dados analisados permitem concluir que a censura e a instrumentalização das componentes processuais dos serviços públicos condicionaram a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa desde a sua formação.

Durante o período Liberal, os conteúdos de informação disponibilizados foram circunscritos maioritariamente aos documentos provenientes de Livrarias de Conventos extintos. Tratou-se de uma estratégia que restringiu o acesso a outros assuntos essenciais para o esclarecimento e formação do povo, conforme objetivo do Estado. Por conseguinte, entende-se que a operacionalização do plano de ação colocou em causa os princípios de acessibilidade à informação, enviesando a formação, de acordo com os interesses do Governo.

As medidas impulsionadas no sistema bibliotecário municipal de Lisboa na I e II República, não alteraram este paradigma, apesar de terem incitado diversas ações com o intuito de melhorarem o impacto dos serviços prestados, provenientes do Antigo Regime. Com o Estado Novo, implementaram-se mesmo políticas de censura no acesso à informação através de decisões que proibiam a leitura de alguns documentos.

A política de manipulação da informação era, aliás, consubstanciada no quadro legal instituído a nível nacional, conforme se explicita:

- Pelo **decreto de 2 de agosto, de 1870**, determina-se que as Bibliotecas Populares têm de propulsionar o acesso a livros morais e instrutivos às classes populares, através de serviços de leitura presencial e ao domicílio; somente os livros moralistas e autorizados deveriam ser disponibilizados à leitura;
- No **decreto de 18 de março, de 1911**, constata-se que qualquer pessoa, a partir dos 6 anos, poderia usufruir dos serviços da Biblioteca, tendo de existir um espaço de leitura

específico para crianças e fundos bibliográficos adequados aos mais novos, de promoção do gosto pela leitura;

- Pelo **decreto-lei nº 19.952, de 27 de junho de 1931**, delibera-se que a admissão à leitura dos documentos nas Bibliotecas Eruditas, salvo algumas exceções, seja apenas possível mediante apresentação de documentos de identificação dos leitores e após preenchimento de uma senha de requisição para registo de dados pessoais. Os únicos documentos que poderiam ser disponibilizados nas salas de leitura, sem requisição, respeitavam a obras de referência como dicionários, enciclopédias, atlas geográficos, histórias, entre outros.

O estudo às medidas implementadas pelo Governo manifesta restrições na organização e disponibilização da informação. A propensão desta estratégia foi absorvida pelo sistema bibliotecário municipal de Lisboa, durante a sua evolução.

Figura 19: Ficha Bibliográfica indica a imposição de retirar da leitura um livro, devido à censura, tendo sido autorizada a circulação pela Secretaria de Estado da Informação e Turismo em 24 de novembro de 1971 (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão de Gestão de Bibliotecas, 2010).

BIBLIOTECAS MUNICIPAIS DE LISBOA		COTA
Catálogo Onomástico ou de Autores		L. 6123 P.
Autor <u>Régio (José)</u>		Biblioteca _____
Título da obra <u>Jogo da Calva Cega</u>		Prov.: _____
<u>Romane</u>		Data de entrada: _____
_____		Observações: _____
_____		PROIBIDA A LEITURA EM <u>24/11/1971</u>
Impresso em _____ na Tipografia <u>Officina</u>		
em <u>"Atlântida"</u> no ano de <u>1934</u>		
Edição <u>1ª</u> Formato <u>19x11,5</u> Editor <u>Livraria</u>		
<u>Atlântida</u>		
Número de volumes <u>1</u>		
Pág.: <u>371</u>	Fac-símiles _____	
Grav.: _____	Mapas _____	
Registo geral n.º <u>18.385</u>	Reg. Priv. n.º _____	

Na análise aos processos implementados nas Bibliotecas Municipais de Lisboa, identifica-se a existência de diversas ações que manipulam e condicionam o livre acesso à informação:

- Pelo regulamento de 1931, e até início do século XXI, define-se que o acesso ao fundo bibliográfico existente nas Bibliotecas estava dependente da autorização do Chefe de Sala, que poderia não ser bibliotecário (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:16-21);²⁴

²⁴Com base na leitura do regulamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, aprovado a 24 de dezembro, determina-se as principais atividades da componente processual do atendimento.

O processo de atendimento envolvia um conjunto de atividades encadeadas, desde o momento de admissão do utilizador na Biblioteca, passando pela autorização da requisição de obras pretendidas para consulta, finalizando com a sua saída das instalações da Biblioteca. Assim, conforme discriminado no

- Até 1974, os pedidos dos leitores somente eram satisfeitos se não estivessem assinalados com um carimbo de *Proibida a Leitura* (vide fig. 19);
- O livre acesso aos documentos somente se institui na totalidade das Bibliotecas, no início do século XXI. Em várias bibliotecas, como por exemplo na Biblioteca Municipal Central, a documentação estava armazenada em armários fechados à chave. O acesso à documentação pretendida era efetuado por um colaborador, que abria a estante e aguardava a recolha do documento pelo utilizador para, finalmente, voltar a fechar o armário;
- Identificam-se princípios de exclusão de pessoas nas Bibliotecas Municipais, por motivos vários. Pelo regulamento de 1931, verifica-se que as salas de leitura somente são acessíveis às pessoas convenientemente trajadas, que não sofressem de doença aparentemente repugnante (Lisboa. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:19);
- Assim sendo, os utilizadores com aparência desadequada e com falta de requisitos, em função de uma análise arbitrária do porteiro, não poderiam entrar nas instalações da Biblioteca. A gestão das pessoas, com um perfil diferente pela sua fisionomia ou desintegração da sociedade, refletida no seu vestuário, aparência e higiene, tem consubstanciado tomadas de decisão distintas ao longo dos tempos. Nos anos 90, o

regulamento de 1931, destaca-se que (Lisboa. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a, 16-21): a admissão dos utilizadores nas salas de leitura somente era efetuada através do preenchimento de uma senha dada à entrada pelo porteiro; esta ficha de leitura tinha de ser entregue ao contínuo ou servente de serviço na sala com os dados pessoais do utilizador e referências bibliográficas dos documentos que pretendia utilizar; cabia, posteriormente, ao Presidente da sala autorizar a leitura dos livros requisitados; acrescenta-se que a condução dos livros para a sala de leitura e depósitos era garantida por qualquer contínuo ou servente; terminada a leitura, o utilizador tinha de entregar a senha à saída, ao porteiro; realça-se que a senha de entrada e consequente admissão nas salas de leitura, somente era permitida até 30 minutos antes de encerrar a Biblioteca.

A dinâmica das atividades do processo de atendimento da Biblioteca era assegurada por outros técnicos. Para orientar e encaminhar os leitores na pesquisa de informação, ficou determinado que, na sala de leitura, tinha de permanecer sempre um bibliotecário ou sub-bibliotecário. A fim de garantir a vigilância, a presença de um contínuo ou de um servente impunha-se, para cumprir exclusivamente o papel de polícia da sala. O processo de consulta de documentos da biblioteca pelos funcionários, distingue-se do público, embora permaneça o aspeto de controlo e salvaguarda do bem bibliográfico. Aos funcionários da Biblioteca, era permitida a consulta dos livros sem ser feita a requisição exigida aos leitores externos. Neste caso, a fim de se saber a localização dos livros, estava previsto que os funcionários deixassem uma nota na sala de leitura que discriminasse os livros em seu poder.

Na generalidade, deteta-se um sistema rígido e rigoroso que refletia os ideais da ditadura e a prevalência dos interesses dos serviços sobre os pessoais. O controlo de todas as atividades de acesso aos serviços, constitui uma referência desta constatação. Os técnicos somente poderiam sair da biblioteca após determinação do fim de trabalho diário pelo diretor da Biblioteca, após cumprimento do horário estipulado. A entrada e a saída dos utilizadores na biblioteca era filtrada por um técnico, através da análise que fazia à pessoa e, a *posteriori*, pelo preenchimento de uma senha entregue à entrada pelo porteiro que, necessariamente, tinha de ser preenchida em conformidade e devolvida à saída pelo utilizador ao contínuo ou servente. Esta realidade permaneceu, em algumas Bibliotecas, até ao início do século XXI.

paradigma funcional das Bibliotecas assume um papel de intervenção social ativo, ao desenvolver processos enquadrados com a política do Município para integrar pessoas mais carenciadas. Nesta década, assistiu-se a uma aproximação entre os serviços das Bibliotecas PER, criadas para esse efeito, e as populações mais carenciadas. Gradualmente esta estratégia foi abandonada, alterando o seu paradigma. A crise económica, com impacto negativo a nível social e cultural suscitou problemas nas Bibliotecas, a partir da primeira década do século XXI. Com frequência, as Bibliotecas passaram a ser visitadas por utilizadores com evidentes sinais de falta de higiene, suscitando reclamações e perturbações pelos utilizadores que permanecem nas Bibliotecas. Atualmente, a estratégia seguida é consubstanciada num conjunto de decisões imediatas de acordo com o bom senso dos técnicos que vão sendo confrontados com episódios de pessoas desenquadradas da sociedade. A falta de formação dos técnicos que integram as Bibliotecas Municipais para lidarem com este assunto, a inexistência de um plano de ação para gerir e operacionalizar atividades, que integrem este público nos serviços disponibilizados, e, sobretudo, a ausência de um regulamento atualizado que determine linhas orientadoras, têm de ser analisados numa perspetiva alinhada, de modo a beneficiar todas as partes envolvidas nos processos de funcionamento destes equipamentos. Esta realidade, tem suscitado inércia e ações de exclusão deste público por parte dos técnicos afetos às Bibliotecas Municipais, corrompendo a missão das Bibliotecas Públicas de fomentar serviços, recursos e produtos para todos os públicos, independentemente da condição social, raça, sexo ou outro, conforme recomendado pelo *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994).

Na generalidade, nos equipamentos que foram construídos para todos, deteta-se, com frequência, tomadas de decisão que excluem e condicionam o acesso aos produtos, serviços e recursos prestados à comunidade. Este paradoxo coloca em causa a missão e os objetivos determinados para uma Biblioteca Pública. Este sinal, demonstra que o caminho trilhado pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa não corresponde aos ideais delineados para o seu progresso. Os desvios são uma realidade frequente. Assim sendo, urge, mais uma vez, a necessidade de se instituir uma política de gestão de qualidade que confira aos processos existentes um rumo eficaz e eficiente na obtenção de medidas que correspondam aos padrões biblioteconómicos e necessidades das pessoas a servir.

2.Empréstimo: este processo foi iniciado e impulsionado no modelo de Bibliotecas Municipais no século XIX, conforme se observa nos relatórios executados pelo Bibliotecário Geral Responsável Terenas (Terenas, 1883: fol. 203; fol. 414-417).

Este serviço, em sintonia com a abertura da Biblioteca em períodos noturnos, tinha a finalidade de facilitar o acesso à informação, ampliando o raio de ação destes equipamentos em termos geográficos e temporais. O intuito consistia em desenvolver conhecimentos na totalidade da comunidade, captando e fidelizando as comunidades com maiores dificuldades em se deslocar ou a permanecer nas bibliotecas.

Para se aferir o impacto desta estratégia, compilou-se os dados recolhidos e divulgados nos relatórios de Terenas (*vide* Tabela 37) proporcionando um visão sobre a taxa de utilização dos serviços de leitura domiciliária e, complementarmente, diurno e noturno.

A análise aos dados permite concluir que os serviços desenhados para fomentar o gosto pela leitura possuem uma elevada taxa de utilização, especificamente o serviço de leitura noturno e domiciliário. Este fenómeno significa que a estratégia de estender o acesso aos livros em termos de horário e espaço constituiu uma estratégia com resultados positivos. O plano delineado permitiu captar pessoas que não possuíam as condições ideais para se deslocarem à Biblioteca durante o dia, ou seja, a classe operária. Trata-se de uma iniciativa de levar a Biblioteca aos interesses da comunidade a servir, contribuindo para a sua formação e educação através da promoção do livro, conforme ambição do Estado. Verificou-se, assim, que o conjunto de atividades, promovidas pelo responsável das Bibliotecas, estavam integradas com os objetivos definidos pelo Governo para as Bibliotecas Populares Municipais.

Tabela 37: Número de documentos utilizados nos serviços de leitura (diurno, noturno e domiciliário) no Regime Liberal.

	Data dos dados analisados 1883 ²⁵							
	Fevereiro (de 20 a 2 março 1883)	Abril 1883		Maio 1883		Totais por biblioteca		Total
		Biblioteca Nº 1	Biblioteca Nº 1	Biblioteca Nº 2	Biblioteca Nº 1	Biblioteca Nº 2	Biblioteca Nº 1	
Serviço de leitura	Biblioteca Nº 1	Biblioteca Nº 1	Biblioteca Nº 2	Biblioteca Nº 1	Biblioteca Nº 2	Biblioteca Nº 1	Biblioteca Nº 2	
Noturna	65	299	64	541	228	905	591	2693
Diurna	0	204	54	329	135	533	393	1648
Domiciliário	54	267	61	103	89	424	417	1415
Total	119	770	179	973	452	1862	1401	5756

Nos anos 30 assistiu-se, porém, a um retrocesso nas políticas definidas para o serviço domiciliário. O acesso à documentação afeto às Bibliotecas Municipais ficou, basicamente, restrito para consulta presencial. Existiam, no entanto, exceções.

O regulamento de 1931, limitou a circulação dos documentos para fora das instalações da Biblioteca aos leitores externos. Permitia apenas, o empréstimo de livros aos funcionários do Município de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:16-21). Entende-se que esta estratégia é limitativa para a comunidade servida²⁶. Porém, a nível interno servia de motivação aos funcionários do Município e de

²⁵ A linha concetual dos dados revela um crescimento gradual dos serviços prestados pelas Bibliotecas à medida do desenvolvimento e da maturação das atividades realizadas, no tempo observado. A leitura desta evidência, permite concluir que os processos, definidos para o sucesso do negócio das Bibliotecas, tiveram um impacto favorável para o cumprimento da sua missão e objetivos. Esta disposição motivou a melhoria das atividades existentes para ampliar o raio de ação destes estabelecimentos, no fomento da educação e das competências dos munícipes, através da criação de mais Bibliotecas na cidade.

²⁶ De acordo com o regulamento deliberado em 1931, para o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:16-21): para os funcionários usufruírem do serviço de empréstimo tinham de apresentar ao Diretor da Biblioteca o seu pedido formulado em senha de leitura, acompanhado do seu Cartão de

propaganda para as restantes Câmaras Municipais, ao transformar-se numa atividade que deveria ser orientada para todos, mas que se tornara num privilégio para alguns. Por outro lado, também facilitava a aplicação de penalizações para os atrasos e o extravio dos documentos requisitados, configurando-se, também, numa medida de salvaguarda do património bibliográfico. Esta realidade só foi alterada, na maioria das Bibliotecas Municipais de Lisboa, com a implementação do sistema de gestão integrado automatizado para bibliotecas, em 2003. A Biblioteca Municipal Central, somente a partir do final de 2007, passou a disponibilizar para empréstimo a generalidade dos documentos existentes à comunidade servida²⁷.

Enaltece-se que o serviço de empréstimo, impulsionado a partir de 2003, fomentou o sistema em rede, introduzindo o processo de empréstimo de documentos entre as bibliotecas da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Este processo permitiu facultar aos utilizadores acesso a fundos documentais integrados em outras bibliotecas, de forma gratuita, eliminando barreiras geográficas. O utilizador passou a disponibilizar de um serviço que permitia a consulta de um documento inserido na Rede de Bibliotecas de Lisboa, na instituição da sua preferência.

3.Horários/período noturno: O processo dos horários de funcionamento das Bibliotecas Municipais tem, igualmente, sido alvo de diversos desacertos e ajustamentos, desde a origem

Identidade. Por cada obra emprestada, seria sempre redigido um verbete assinado pelo requisitante, no qual ficava registado o título, o autor da obra, a data de publicação, o local de requisição, o número de registo da obra, o estado de conservação, nome, categoria, morada, data de empréstimo e data da restituição. O verbete era entregue ao leitor no ato da restituição da obra servindo, em simultâneo, como documento comprovativo da sua entrega, devendo para isso estar assinado pelo Diretor. A política do serviço de empréstimo determinava que cada funcionário não poderia ter em seu poder mais do que uma obra, nem mais de três volumes. Deteta-se que nem todas as obras poderiam ser alvo de empréstimo, em função da sua tipologia e valor. Deste modo, eram excluídas do empréstimo dicionários, enciclopédias, atlas, cartas, mapas geográficos, manuscritos, desenhos, gravuras, impressos e obras mais procuradas que fossem exemplares únicos, assim como obras que não estivessem catalogadas e seladas com o carimbo da Biblioteca. As obras de luxo só eram emprestadas com autorização especial e por escrito do Inspetor. O prazo de empréstimo das obras estava dependente da sua natureza não podendo exceder os trinta dias. No entanto, através do Regulamento, a biblioteca reservava o direito de reclamar uma espécie emprestada antes de finalizado o prazo determinado. O Regulamento previa penalizações para os funcionários que não cumprissem com as regras definidas para os prazos de empréstimo, que extraviassem e danificassem a obras requisitadas. Neste âmbito, o primeiro ato consistia em notificar o utilizador. Após notificado, ficava obrigado a restituí-la num prazo de três dias. Decorrido este prazo sem que a restituição tivesse sido feita, o Diretor comunicaria a ocorrência ao Inspetor, o qual, fixado o valor da obra, a transmitiria, por escrito, superiormente, para que nos vencimentos do detentor fosse descontada a respetiva importância. Em caso de danos à obra requisitada, o funcionário tinha de pagar uma indemnização, fixada pelo Inspetor, relativa ao estrago produzido. Qualquer funcionário que não entregasse a obra requisitada ou o valor monetário referente a danos causados no documento emprestado, perdia o direito a outros empréstimos, independentemente da pena disciplinar que superiormente lhe fosse aplicada.

²⁷ Dentro da política definida para o serviço de empréstimo não poderiam ser emprestados, sem autorização do Bibliotecário Responsável: obras raras pelo seu valor patrimonial; obras de referência e coletâneas, desde que não existisse mais do que um exemplar.

destes equipamentos. Um estudo às tomadas de decisão delineadas sobre esta componente, sugere distintas abordagens. Mas a conclusão mais relevante, consiste na estratégia demarcada pelo sistema bibliotecário em dois períodos marcantes na história nacional.

Até ao 25 de Abril de 1974, existiam horários que abrangiam períodos diurnos e noturnos, uma manifestação clara das tomadas de decisão serem desenhadas à medida das distintas necessidades da comunidade. Após o 25 de Abril de 1974, denotou-se uma alteração de estratégia na gestão deste processo ao circunscrever-se o funcionamento das bibliotecas ao horário diurno. Entende-se, por isso, que a política de acesso à informação, assumida com a instalação da democratização e liberdade da sociedade, significou uma restrição à acessibilidade dos serviços prestados, com prejuízo para as comunidades servidas. Por conseguinte, conclui-se que a mudança de paradigma efetuada constitui outro retrocesso na evolução do sistema bibliotecário municipal de Lisboa.

Durante o Liberalismo, o Bibliotecário Terenas revela que o período de funcionamento das primeiras Bibliotecas Populares Municipais abrangia três horas diárias, considerado pelo mesmo como insuficiente para satisfazer as necessidades do povo (terenas, 1883:fol. 203 verso). Face a esta constatação, este responsável introduziu melhorias no serviço prestado, ao ampliar o horário de funcionamento das Bibliotecas em duas horas diárias passando o seu encerramento para as 16h00 em vez das 14h00, conforme definido no Regulamento (Idem, 1883:fol. 203 verso).

Mas a evolução das Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa durante o Regime Liberal conferiu outro ajustamento no funcionamento destes equipamentos, possibilitando um horário mais alargado nos serviços prestados. Sá e Oliveira (2006) ilustram esta tendência, ao indicarem que estas instituições funcionavam no período diurno das 11h00 às 15h00, e no período noturno, das 19h00 às 21h00 (Inverno) ou das 20h00 às 22h00 (verão), conforme a estação do ano. Enfatiza-se o ajustamento efetuado ao horário existente em função das necessidades da comunidade a servir.

Durante a I República, deslinda-se o funcionamento de leitura no período noturno iniciado a 21 de maio de 1923 na biblioteca da rua da Boa Vista, e a vontade enunciada por Ferreira em ampliar este horário a outras bibliotecas, especificamente à biblioteca do 2º Bairro (Central), situada no Largo da Escola Central nº1 (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:105). Esta intenção nem se aproximava do horário de funcionamento decretado, a nível nacional, para as Bibliotecas Municipais. Pela lei de 18 de março de 1911, em que é decretada a reorganização dos serviços das Bibliotecas e Arquivos, observa-se a deliberação das Bibliotecas Populares funcionarem das 10h00 às 16h00 e das 19h00 às 23h00.

Nos anos 30, detetou-se que a componente processual definida para os horários das Bibliotecas Municipais de Lisboa permitiu uma aproximação dos princípios deliberados na lei de 18 de março de 1911. A reorganização da estratégia biblioteconómica ajustou, gradualmente, as suas ações de forma a garantir à comunidade a oferta de serviços e produtos no período noturno.

Inicialmente, o regulamento aprovado em 1931, para o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, distinguiu dois tipos de horário. As horas de serviço dos ordinários da

biblioteca determinava que fossem abrangidos pelo período compreendido entre as 11h00 e as 17h00 (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:19). Quanto ao horário de funcionamento, no mesmo documento é determinado que a Biblioteca estivesse aberta ao público das 12h00 às 16h50, prevendo-se a existência de um horário noturno de acordo com as orientações dadas pelo Inspetor (Idem, 1931a:19).²⁸

Estas normas definiam critérios mínimos e flexíveis para os períodos de funcionamento das bibliotecas especificamente no período noturno. A evolução do sistema bibliotecário, e conforme previsto no regulamento para as Bibliotecas Municipais, determinou a ampliação da carga horária prestada à comunidade no período pós laboral, conforme se comprova através dos documentos consultados.

A análise à documentação, referente aos movimentos estatísticos de leitores das Bibliotecas Municipais de Lisboa, ao longo dos anos, permitiu verificar que o serviço de leitura noturno foi implementado gradativamente, em todas as Bibliotecas Municipais existentes. Deteta-se, por exemplo, entre outras que:

- A Biblioteca Municipal Central, inaugurada a 5 de julho de 1931, adotou em 3 de julho de 1933, o serviço de leitura noturna (Lisboa. Inspeção das Bibliotecas Arquivo e Museus Municipais, 1935:171);
- A leitura noturna da Biblioteca do 2º Bairro foi apenas implementada em 5 de fevereiro 1934 (Idem, 1935:171);
- A Biblioteca de Alcântara foi aberta ao público, em 31 de julho de 1934, com leitura diurna noturna (Idem, 1935:171);
- A Biblioteca do Poço do Bispo foi inaugurada 17 de outubro de 1934, com o serviço de leitura noturna (Idem, 1935:171).

Não tendo sido possível constatar a evolução dos dados referentes aos horários praticados pelas Bibliotecas desde os anos 30, identificou-se que, a partir dos anos 80, as Bibliotecas possuíam horários díspares e não abrangiam períodos pós-laborais. O horário de

²⁸ No Regulamento deliberado em 1931 para as Bibliotecas Municipais de Lisboa foi, igualmente, definido o horário dos técnicos afetos aos respetivos equipamentos. Assim sendo, deteta-se que (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:19): os funcionários somente poderiam sair do serviço após o Diretor declarar o fim da jornada diária de trabalho; o controlo de assiduidade do quadro de pessoal era efetuado num livro de cadastro de todos os técnicos, no qual eram averbados a categoria, data de nomeação, promoções, licenças, castigos, recompensas, louvores entre outros, de forma individualizada; cada averbamento, que fosse efetuado, tinha de ser comunicado à Secção de Cadastro e Estatística da Câmara Municipal, a fim de ser inscrito no cadastro geral; com o objetivo de garantir a limpeza dos espaços da biblioteca antes da sua abertura, estava determinado que este processo fosse principiado às 09h00; com o intuito de assegurar a conservação e preservação das espécies bibliográficas, ficando deliberado no Regulamento de 1931, o encerramento anual da Biblioteca durante o mês de Setembro, para se proceder à limpeza da coleção a cargo dos contínuos e serventes, liderados por um funcionário superior, escalado cada um, uma semana, estando os restantes funcionários dispensados nos períodos em que não tivessem de dirigir este processo.

encerramento vacilava, em função das características de cada equipamento, entre as 18h00 e as 19h00, de segunda a sexta-feira.

A partir dos anos 90, as Bibliotecas passaram a funcionar aos sábados, sem nunca terem adotado um horário noturno. A motivação dos recursos humanos para aderirem satisfatoriamente a esta medida inovadora consistiu na recompensa financeira. Não obstante, a partir de 2007, apesar das bibliotecas continuarem a prestar serviços ao sábado, foram retiradas as compensações monetárias, proporcionando fatores de desmotivação dos funcionários. Tratou-se de uma decisão proveniente da necessidade de redução de custos por parte do Município.

A estratégia organizacional, na conceção de horários no século XXI, é incoerente. As 18 bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas de Lisboa possuem horários de funcionamento e número de horas disponibilizadas ao público distintas. O conceito operativo de rede também não se manifesta nesta componente processual, ao detetar-se uma multiplicidade de períodos de funcionamento sem critério e complementaridade entre os diversos equipamentos integrados na mesma estrutura.

Em suma, a componente horária desenhada para as Bibliotecas Municipais de Lisboa caracteriza-se pela oscilação de horas prestadas e pela falta de uniformidade dos períodos de funcionamento estabelecidos entre as Bibliotecas existentes, em períodos análogos.

Os serviços prestados pelas Bibliotecas, até ao fim da II República, refletem a introdução de medidas de melhoria expressas em duas componentes: primeiro, a determinação de um horário para as Bibliotecas Municipais definida no Regulamento aprovado em 1931, para o funcionamento destes equipamentos; posteriormente, o ajustamento das horas prestadas com a ampliação do período de funcionamento destes equipamentos. Esta melhoria é uma demonstração do setor bibliotecário do Município de Lisboa, pretendendo dotar os serviços, produtos e recursos à medida das pessoas. A execução desta prática parece conduzir às pretensões do Estado em melhorar os resultados destes equipamentos na instrução do povo, através da difusão do livro e captação de novos utilizadores.

Contudo, esta realidade altera-se gradualmente no pós-25 de abril. De forma progressiva, a cultura organizacional adquirida em função dos direitos provenientes das lutas sindicais e das decisões dos responsáveis pelo sistema organizacional das Bibliotecas Municipais de Lisboa, alterou o paradigma das horas prestadas ao público. A aquisição de direitos pelos trabalhadores transformou-se no processo preferencial para se determinar os horários de funcionamento das bibliotecas, em detrimento dos interesses e fluxos das comunidades a servir.

Para assegurar elementos de qualidade na componente processual dos períodos de funcionamento, o sistema bibliotecário municipal de Lisboa tem de inscrever, no plano de gestão, princípios normativos na definição de horários de acordo com os fluxos da população e, em simultâneo, fatores de motivação para os funcionários integrarem uma nova filosofia. Entende-se, neste contexto, essencial: compensar as pessoas de acordo com o seu contributo para a organização em termos monetários, tempo e ascensão na carreira; formar as pessoas

adequadamente para as funções a desempenhar, dotando-as de capacidades ajustadas e adaptativas ao modelo de negócio a implementar, entre outros.

Enquanto não forem introduzidos processos, assentes em modelos de gestão que consagrem uma progressão nas atividades a prestar, permanecerão modelos de horários desadequados para o âmago do negócio das Bibliotecas. As prejudicadas serão sempre as comunidades, com reflexos negativos nos resultados dos serviços prestados.

4. Produção de conteúdos: o processo de produzir conteúdos informativos sobre as atividades realizadas nas Bibliotecas surgiu com a criação da *Revista Municipal*, a 31 de dezembro de 1930 (Leitão, 1931b:10). Este projeto foi considerado essencial, pela Comissão Administrativa da Câmara Municipal de Lisboa, como meio de propaganda municipal e turística, assim como, um agente de afirmação do progresso de Lisboa (Idem, 1931b:10).

Estabelecendo um paralelismo com o quadro legal nacional, deteta-se que esta estratégia coincidia com a política definida a nível nacional. Pelo decreto-lei nº 19.952, de 27 de junho de 1931, estimula-se a divulgação das atividades realizadas nas Bibliotecas pela deliberação da publicação da *Revista Anais das Bibliotecas e Arquivos*, a cargo da Inspeção, e do *Boletim de bibliografia portuguesa*, da responsabilidade da Biblioteca Nacional de Portugal.

O papel das Bibliotecas no Município de Lisboa foi integrado nesta filosofia, como parte integrante da estratégia da orgânica municipal. As atividades realizadas pelos equipamentos eram potenciadas pelos seus responsáveis e representam, hoje, uma fonte de informação privilegiada sobre o seu negócio. O processo era simples.

A monitorização das atividades realizadas nas bibliotecas constituía a base dos conteúdos fornecidos pelo bibliotecário responsável por estes equipamentos à direção da *Revista Municipal*, confiada ao *Inspector das Bibliotecas Arquivos e Museus Municipais*, para que estas fossem publicadas trimestralmente (Leitão, 1931b:10). As áreas de maior destaque para o sistema bibliotecário convergiam na divulgação das espécies bibliográficas incorporadas nas Bibliotecas Municipais e nas conferências a desenvolver nos salões da Biblioteca Central (Idem, 1931b:10).

As publicações sobre as atividades existentes nas Bibliotecas Municipais de Lisboa, durante a década de 30, demonstram um forte dinamismo destes equipamentos. Porém, a divulgação das ações destes equipamentos desvaneceu-se gradativamente.

A partir do final dos anos 90, e até princípio do século XXI, registou-se novamente, através da bibliografia consultada, um papel ativo das Bibliotecas Municipais de Lisboa na edição de diversos conteúdos. A reativação desta política surgiu integrada com o redesenho efetuado pelo sistema bibliotecário municipal de Lisboa. Como meio de divulgação do novo paradigma das Bibliotecas Municipais de Lisboa, instituiu-se uma componente processual orientada para produção de várias publicações, das quais se destaca (Lisboa. C.M.L. DC.DBD., 2002:75-104):

- **Revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa:** um instrumento existente de 1997 a 2002, para divulgar os projetos para o progresso da Rede de Bibliotecas de Lisboa, as ações operacionalizadas nas distintas bibliotecas e que continha artigos de

opinião de autores convidados sobre variados assuntos relacionados com cultura e biblioteconomia;

- **Letras Vivas:** apresenta biografias de escritores e vultos da cultura com a finalidade de promover e captar a comunidade para a leitura de obras literárias, enfatizando-se os autores José Saramago, José Cardoso Pires, David Mourão Ferreira, Jorge de Sena, entre outros;
- **Roteiros:** com a finalidade de dar a conhecer os locais de Lisboa, correspondendo-os com a vida e obra de alguns escritores como Almeida Garrett, José Gomes Ferreira, Eça de Queirós, entre outros;
- **Catálogos:** no seguimento de exposições realizadas nas distintas bibliotecas, editaram-se catálogos que compilaram referências bibliográficas e enquadramentos aos temas apresentados nas mesmas, realçando-se matérias sobre Livro infantil, Policiais, Culinária e Gastronomia, Banda desenhada, Timor, 25 de Abril, Livro antigo, entre outros;
- **Monografias:** por iniciativa da Câmara Municipal de Lisboa, iniciou-se a edição de uma coleção sobre Lisboa, recorrendo ao apoio de diversos editores. A ideia central consistia em construir histórias que poderiam abranger diversos géneros literários (romance, contos, crónicas, poesia), desde que Lisboa fosse o tema principal. No seguimento, surgiu um volume com o título *Lisboa: Livro de Bordo*, de José Cardoso Pires numa co-edição com as Publicações Dom Quixote. Neste âmbito, destacam-se, ainda, publicações resultantes das atividades realizadas pela Bedeteca, suscitando a coleção *Bedeteca na coleção da Rede de Bibliotecas de Lisboa*, recolhendo autores como Cottinelli Telmo ou Relvas, Ana Cortesão, entre outros;
- **Folhetos:** na sequência da divulgação de temas expostos em exposições organizadas pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa, publicaram-se folhetos sobre história, do 25 de Abril de 1974.

Denota-se, no entanto, que a maioria dos artigos publicados não foram efetuados por colaboradores afetos às Bibliotecas Municipais de Lisboa. Esta corrente inovadora que permitiu a profusão de estudos e de investigações deveria ter envolvido a totalidade dos colaboradores integrados nas Bibliotecas. Esta forma desconexa de desenvolver os processos ilustra diversas lacunas ao nível da gestão. Num sistema estruturado em rede, deteta-se, sobretudo, a ausência de mecanismos de: comunicação; integração dos colaboradores existentes; confiança nos recursos humanos existentes; alinhamento com a totalidade dos elementos envolventes na unidade orgânica em que se inserem as Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Na generalidade, a produção de conteúdos temáticos sobre a leitura, livros e a realidade biblioteconómica municipal de Lisboa, constitui uma mais-valia. Todas as partes envolventes beneficiam. A comunidade passou a disponibilizar de mais serviços de informação, contribuindo para a sua formação e educação: os parceiros ampliaram o seu raio de ação e promovem a sua identidade; as Bibliotecas, porque cumprem cabalmente a sua missão. Por isso, considera-se que a transição do século XX para o século XXI foi a mais empreendedora da história da Rede de Bibliotecas de Lisboa, em termos de atividade editorial. Os processos instituídos permitiram que as Bibliotecas Municipais de Lisboa, através de parcerias com

editoras e escritores, fossem uma alavanca na difusão da cultura literária nacional e da cidade de Lisboa. Todavia, este processo foi descontinuado. Este ciclo de produção de conteúdos terminou em 2002 com a mudança de Diretor da Direção da Cultura e alteração da Chefia da denominada Divisão de Bibliotecas e Arquivos da Câmara Municipal de Lisboa. Desde 2002 não se regista qualquer publicação e edição de conteúdos informativos das Bibliotecas Municipais de Lisboa, de forma sistemática.

5.Serviço de referência: consiste nas atividades operacionalizadas pelos funcionários para satisfazer as necessidades de informação dos utilizadores que recorrem às Bibliotecas. Neste âmbito, todas as Bibliotecas criadas possuem processos com o intuito de auxiliar os utilizadores a pesquisarem, selecionarem e consultarem os recursos disponibilizados. Para o efeito, destaca-se o apoio: na consulta dos catálogos bibliográficos²⁹ (manuais e informatizados); na identificação e na seleção de documentos existentes (em estante e na *web*); na utilização dos computadores disponibilizados a partir dos anos 90 nas Bibliotecas.

A operacionalização destas atividades implica, a bem da sua eficiência e eficácia, a afetação de recursos humanos com competências ajustadas. Contudo, até finais dos anos 80, verificou-se que a mediação entre os serviços existentes e os utilizadores era, sobretudo, efetuada por contínuos. Daí, entenda-se, que a maioria das atividades desenvolvidas por estes técnicos se circunscrevesse a funções rotineiras, repetitivas, inerentes à arrumação documental, recuperação do fundo em estante e pesquisa nos catálogos manuais bibliográficos. Os recursos humanos com maior formação e aptos para orientarem os recursos existentes às expectativas dos utilizadores, não estavam afetos ao atendimento, mas sim ao processamento documental, um sinal demonstrativo da preferência processual promovida pelo sistema bibliotecário do Município de Lisboa.

A partir dos finais dos anos 90, o paradigma alterou-se. Os recursos humanos recrutados com formação específica foram afetados ao público e os processos de atendimento melhoraram. As tarefas desenvolvidas passaram a ser filtradas, personalizando-se o atendimento às reais necessidades de cada utilizador. Contudo, persiste a ausência de integração dos processos executados no processamento e no atendimento. Cada serviço executa as suas tarefas sem um ponto de ligação. A ausência de uma integração e um alinhamento de processos não é desejável, contribuindo para a ineficácia organizacional.

O padrão aleatório com que se desenvolveu este serviço não permitiu a sua consolidação e o desenvolvimento em alinhamento com os recursos de informação existentes e com as atividades relacionadas com o desenvolvimento das literacias de informação. Pela observação direta participante, deteta-se que o serviço de referência existente é básico, na medida em que se limita a orientar e encaminhar as pessoas para os serviços, recursos e produtos

²⁹ Acrescente-se que a obrigatoriedade de as Bibliotecas disponibilizarem nos seus espaços, catálogos para permitirem o acesso e a identificação dos livros existentes nas Bibliotecas fora deliberada a nível nacional, conforme exposto por exemplo nos decretos-lei consultados: 2 de agosto de 1870; 18 de março de 1911; 19.952, de 27 de junho de 1931.

disponibilizados nas Bibliotecas Municipais de Lisboa. Defende-se que deveria existir uma política escrita do serviço de referência que determinasse:

- Conceito e objetivos deste serviço;
- Níveis de profundidade dos recursos e serviços a disponibilizar aos utilizadores, em função de princípios normalizados relacionados com o seu perfil (grau de escolaridade dos assuntos a abordar; idade; conhecimento do assunto a pesquisar), bem como a classificação do interesse da pesquisa (lazer, investigação, estudo académico, entre outros);
- Relacionamento do desenvolvimento da coleção com a abrangência dos assuntos a disponibilizar aos utilizadores;
- Infraestruturas adequadas para alocar os recursos necessários para satisfazer as conveniências dos utilizadores e executar as entrevistas de referência, a fim de se identificarem as necessidades de informação dos utilizadores, entre outros.

A ausência destes elementos vitais para se identificar e responder adequadamente às expectativas da comunidade é comprometedora na inovação de um serviço que deveria constituir uma prioridade do sistema biblioteconómico do Município de Lisboa.

6.Promoção da leitura: a estratégia organizacional relativa às ações de dinamização da leitura nas Bibliotecas Populares de Lisboa não foi célere, relativamente às intenções deliberadas em 1918. Pelo decreto de 18 de março de 1911, deliberou-se que, no cumprimento da missão da difusão do livro, as Bibliotecas populares existentes tinham de promover nas suas sedes a realização de conferências com a finalidade de promover serviços e potenciar discussões que motivassem a melhoria dos seus processos.

Não obstante, face ao período conturbado na evolução das Bibliotecas Populares de Lisboa durante a I República, verifica-se que esta deliberação apenas foi operacionalizada pelo sistema bibliotecário municipal de Lisboa, no início dos anos 30. A partir do Estado Novo, a realização de conferências e colóquios constitui um processo preferencial definido no regulamento instituído em 1931 para o progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1931a:15).

No seguimento, sucederam-se alguns marcos evolutivos nesta componente processual que, a título de esclarecimento adicional, se destacam.

Os finais dos anos 70 marcam a introdução, no processo de promoção da leitura e dos livros nas Bibliotecas Municipais de Lisboa, de atividades de animação destinadas a crianças e jovens (Correia & Fialho, 2000:121). O Ano Internacional da Criança, em 1979, foi o mote para a inauguração da sala infanto-juvenil do Palácio Galveias, assim como para o começo do desenvolvimento de sessões de animação de forma programada tendo a finalidade de se criar hábitos de leitura, gosto pelo livro e escrita (Correia & Fialho, 2000:122).

Na década de 90, assistiu-se a uma proliferação de atividades dirigidas a grupos de utilizadores específicos, refletindo o surgimento de Bibliotecas Municipais especializadas, neste período. As denominadas Bibliotecas PER orientavam as suas atividades para acomodar crianças excluídas da sociedade, com carências económicas, necessidades afetivas, sem instrução e

falta de acompanhamento. Como afirmam Sá e Oliveira (2006), bibliotecas com esta tipologia, integradas em bairros com várias etnias, estavam destinadas a impulsionar processos que proporcionassem a coesão social e a solidariedade ativa.

Para despertar nas crianças o hábito e o gosto pela leitura, as primeiras ações de todos os colaboradores afetos a estas bibliotecas consistiam em educar as crianças para a importância e utilização dos espaços existentes.

Na Biblioteca Municipal Sophia de Mello Breyner Andresen, por exemplo, sensibilizou-se o público-alvo para a boa utilização dos documentos existentes e incentivou-se o uso das instalações da Biblioteca com ações de convívio entre crianças de todas as raças, crenças, costumes e níveis sociais (Granada & Santos, 1999:100-101).

Para além das Bibliotecas direcionadas para a inclusão do público infantil, destacam-se, também, as atividades impulsionadas pelas Bibliotecas Municipais Especializadas, surgidas na década de 90. O conjunto de ações operacionalizadas por estes estabelecimentos impulsionou a realização de vários eventos alusivos à área da sua especificidade.

A Biblioteca Museu República e Resistência, em parceria com Universidades, organizou exposições, colóquios, conferências, incentivando a investigação e a edição de catálogos sobre a História Contemporânea com enfoque na Primeira República Portuguesa e na Resistência ao Estado Novo (Sá & Oliveira, 2006). A Biblioteca Por Timor proporcionava, no seu espaço, encontros culturais entre a comunidade Timorense, através de lançamento de livros, exposições, colóquios, entre outros sobre temas relacionados com Timor (Idem, 2006). A Bedeteca alastrava e promovia a leitura de Banda Desenhada no seu espaço através de exposições, encontros com escritores, feiras específicas entre outras (Idem, 2006).

Até ao início dos anos 2000, a prossecução do processo de promoção da leitura foi assente numa metodologia composta por quatro fases (Correia & Fialho, 2000: 125):

- Planeamento: fazia-se a proposta do projeto, identificando-se o coordenador, as parcerias, as verbas, os recursos necessários para a sua implementação. Definia-se, ainda, a bibliografia, os contatos e a calendarização;
- Organização: elaborava-se a distribuição de tarefas para formalizar os contatos com as partes envolvidas (colaboradores, parcerias, participantes); adquiriam-se os documentos necessários para apoiar o evento; imprimiam-se os materiais de apoio; faziam-se a marcação de transportes, acomodação, refeições, seguros, escalas para os técnicos envolvidos, montagem do equipamento, divulgação na comunicação social e remuneração;
- Realização do projeto: concretizava-se o projeto, operacionalizando-se todas as atividades identificadas como necessárias, na fase anterior do projeto;
- Avaliação: analisava-se se os objetivos atingidos tinham sido conseguidos, mediante a realização de reuniões com os parceiros envolvidos, pelo estudo das fichas de avaliação e relatórios.

A metodologia descrita é flexível e por isso ajustada à realidade de cada projeto a desenvolver numa Biblioteca Municipal de Lisboa. Focava-se a ideia de que cada Biblioteca sob a gestão do

Município tivesse autonomia para gerir e operacionalizar projetos de incentivo à leitura, de acordo com os objetivos a atingir, com as atividades a desenvolver para satisfazer as necessidades da sua comunidade (Correia & Fialho, 2000:125).

Esta metodologia possibilitava o trabalho em rede, mediante o envolvimento dos técnicos afetos às diversas Bibliotecas Municipais de Lisboa, num processo transversal para dinamizar eventos com os mesmos objetivos ou o estabelecimento de um conjunto de ações orientadas por uma determinada biblioteca para a sua comunidade. Na generalidade, o dinamismo implementado contribuiu para aumentar a visibilidade das Bibliotecas e enfatizar o seu papel junto da comunidade.

A partir de 2003, surgiram no processo da promoção da leitura atividades orientadas para as famílias. Este novo conceito ampliou os públicos abrangidos pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa. Trata-se de uma alteração de paradigma proveniente de valores e princípios instituídos por uma nova chefia no sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa, iniciada em 2002.

O paradigma da programação das leituras existentes nas Bibliotecas Municipais de Lisboa alterou-se, novamente, em 2010. Esta situação derivou, igualmente, da alteração de chefia do sistema bibliotecário do Município de Lisboa.

O novo paradigma suscitou a introdução de melhorias processuais, ampliando o âmbito das valências promovidas pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa aos munícipes. A introdução de atividades que promovessem a capacidade nos utilizadores de desenvolver as oito competências-chave de aprendizagem ao longo da vida destacadas, no quadro europeu, passou a ser uma exigência.

Como estratégia, as Bibliotecas, em sintonia com parceiros externos, promoveram atividades diversas. Contudo, o efeito consistiu na absorção de uma filosofia de trabalho baseada na quantidade e na passagem da responsabilidade da execução de tarefas para terceiros. O plano de ação dos promotores das leituras centralizou-se, sobretudo, na gestão de agenda para responder favoravelmente a pedidos de cedência de espaço. As entidades externas veem nas Bibliotecas espaços livres para promoverem as suas atividades e obterem lucros; enquanto que, os promotores das leituras primam pela ausência de atividades consistentes, colocando no cerne da atenção uma programação vasta sem a sua participação ativa. Paulatinamente, verifica-se a desconexão dos promotores com a realidade da Biblioteca e a ocupação dos espaços da Biblioteca por entidades privadas para fomentarem o seu negócio, sem acrescentar valor às Bibliotecas. Urge, neste contexto, a introdução de processos de gestão na promoção da leitura da Rede de Bibliotecas de Lisboa. O intuito é definir um caminho a percorrer, a longo prazo, através do estabelecimento de objetivos, metas, mecanismos de monitorização e avaliação. A estratégia consiste em criar um modelo que permita às Bibliotecas Municipais de Lisboa liderarem os seus processos e não estarem dependentes de projetos que vão surgindo avulso. A formação e a motivação dos funcionários são elementos imprescindíveis na transformação a desenvolver.

6. Aprendizagem não formal: as ações de aprendizagem não formal programadas iniciaram-se em 2004 e terminaram em 2007. O projeto piloto desenvolvido na Biblioteca Orlando Ribeiro teve como objetivo desenvolver as competências da comunidade local na área das TIC.

7. Cedência de espaço a entidades externas e individuais: o setor biblioteconómico do Município assumiu, como estratégia, ceder as instalações das distintas Bibliotecas para entidades internas e externas. O desígnio consistia em divulgar os serviços das Bibliotecas Municipais de Lisboa e, também, ampliar a oferta de serviços às comunidades servidas. Os eventos realizados por outras entidades pretendiam, sobretudo, colmatar áreas não abrangidas pelos processos executados pelas Bibliotecas. Neste contexto, refere-se a realização de colóquios sobre vários âmbitos das literacias de informação, destacando-se, por exemplo, ações de sensibilização sobre literacia financeira realizadas em 2015 na Biblioteca Palácio Galveias, a fim de esclarecer e apoiar as decisões das famílias no planeamento do seu orçamento. Contudo, nem todas as atividades realizadas possuem interesse público e espelham a missão e os objetivos de uma Biblioteca Pública. A partir de 1998, assistiu-se à cedência frequente da sala mais emblemática da Biblioteca Palácio Galveias para realização de velórios de individualidades da vida civil portuguesa, algumas delas vultos da cultura portuguesa.

Sumariando, as Bibliotecas Municipais de Lisboa disponibilizam diversos e variados serviços à comunidade. No seguimento, verifica-se que a estratégia organizacional manifesta que as componentes processuais desenvolvidas integraram os requisitos essenciais deliberados nos diplomas publicados para a criação e o desenvolvimento da atividade biblioteconómica, a nível nacional e local. Todavia, a análise dos dados consultados permite concluir que os processos instituídos não são sustentados em planos de ação, a longo prazo.

As medidas incrementadas são efémeras, demonstrando que surgem de atos isolados. Deteta-se, pela ausência de mecanismos de gestão, que as estratégias delineadas não foram consagradas em princípios, objetivos e metas integrados. Estas opções suscitaram, obviamente, o descontrolo e a inoperância dos serviços prestados, na sua generalidade, na medida em que: não foram estruturadas com as referências culturais do território; carecem de uma integração com os recursos de informação existentes; não se estruturam convenientemente com referências culturais locais e nacionais na incorporação e organização de atividades; os interesses dos utilizadores nem sempre foram integrados nos processos de decisão, afetando o desenho dos espaços, os serviços prestados a tipologia de fundos bibliográficos selecionados e as horas de funcionamento; em nenhum momento se detetou uma complementaridade entre bibliotecas; ignorou-se a importância de existirem infraestruturas adequadas aos recursos, serviços e produtos a oferecer à comunidade, incrementando, em simultâneo, espaços com conforto, segurança e flexíveis; os equipamentos informáticos disponibilizados dificilmente promovem a acessibilidade a tecnologias de informação e do conhecimento atualizadas.

Entende-se, por isso, que os serviços prestados, na generalidade, não foram impulsionadores de uma dinâmica sustentada e proactiva da cultura da cidade. Numa análise simples à bibliografia consultada neste estudo, é possível identificar que o sistema bibliotecário, no seu papel democratizador, sustentou a oferta de serviços ao público em três realidades distintas: 1) na continuidade de serviços que permanecem desde a criação da primeira Biblioteca Municipal criada; 2) na descontinuidade de vários serviços, concebidos durante a evolução das Bibliotecas Municipais; 3) na intercadência de iniciativas geradas, identificáveis pela

desativação e reativação de processos, demonstrando a irregularidade dos serviços prestados (*vide* Tabela 36).

Este quadro, desolador, manifesta a irregularidade das políticas instituídas e a dificuldade de o sistema bibliotecário integrar e coordenar processos que ajudem a formar e a educar os cidadãos. Assim sendo, apesar das inovações processuais impostas, ao longo dos tempos, que congregam atividades cada vez mais complexas, conclui-se que as componentes processuais dos serviços prestados nas Bibliotecas Municipais de Lisboa necessitam de ser alinhadas numa política de gestão de qualidade. A ideia consiste em fomentar serviços de valor acrescentado para a comunidade, imprescindíveis para a sua integração na sociedade, devidamente sustentados em objetivos estratégicos e numa missão organizacional.

4.8 Monitorização e avaliação de desempenho dos serviços

O sistema bibliotecário municipal de Lisboa adotou processos e mecanismos para monitorizar e avaliar as evidências dos serviços prestados, desde a sua criação. A estratégia organizacional efetuada, procurou obter os resultados da produtividade dos serviços e recursos disponibilizados ao público, com base na definição de indicadores e recolha de dados. Entende-se, no entanto, que esta componente processual foi imprecisa no âmbito organizacional. As variáveis definidas no desempenho das tarefas não estabeleceram relações e não incluíram processos de melhoria para os dados reunidos. Na generalidade, verifica-se uma evolução nas abordagens instituídas para monitorizar o sistema bibliotecário, contudo, sem impacto favorável, quer ao nível organizacional (competitividade, eficiência, excelência, eficácia, rentabilidade e produção), quer ao nível individual (esforço, desempenho e motivação). Os frequentes desvios e repetição de erros, demonstrados durante a análise à evolução do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa, comprovam esta evidência. Portanto, não obstante o desenvolvimento desta componente processual ter evoluído, de forma sustentada ao ponto de ter incluído mecanismos de qualidade no século XXI, entende-se que tem de ser entendida como um conjunto de ações isoladas, que começa e acaba na recolha de dados.

Os primeiros instrumentos de recolha de dados para monitorizar as atividades das Bibliotecas Municipais de Lisboa surgiram em fevereiro de 1883, acompanhando a criação da primeira Biblioteca popular municipal. A investigação aos mapas estatísticos, existentes até maio de 1883 da responsabilidade do Conservador Ribeiro (1883: fol. 413-414) e do Bibliotecário Responsável Terenas (1883: fol. 415-417), revelam que este processo passou a ser, gradualmente, cada vez mais complexo:

- Ao nível da periodicidade: a partir dos dois primeiros meses de monitorização, os dados passaram a ser monitorizados numa folha estatística mensal, substituindo uma prática semanal;
- Ao nível dos indicadores: a monitorização dos dados sobre a consulta das temáticas da coleção passou de seis categorias para catorze, em dois meses.

Durante o Regime Liberal, a monitorização das atividades prestadas nas Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa incidia, preferencialmente, sobre a coleção, destacando-se os dados relativos: ao número de documentos consultados pelos utilizadores, de acordo com as áreas

temáticas definidas para a sua organização; à média diária de livros utilizados pelos leitores; ao número de documentos utilizados na leitura presencial e domiciliária; por fim, a indicação do número de obras consultadas por períodos de funcionamento, diurno ou noturno (Terenas, 1883:fol. 415-417).

Na gestão e operacionalização dos processos da monitorização das Bibliotecas Municipais de Lisboa, identificaram-se, na bibliografia consultada, diversos instrumentos para apoiar a recolha mensal dos dados avaliados. Entre os formulários existentes destacam-se:

1. *Obras pedidas durante a semana finda hoje e não fornecidas por não existirem* (Ribeiro, 1883:fol. 413 Verso e 414 Verso): impresso criado para se registarem os títulos dos documentos do interesse dos utilizadores que a Biblioteca não conseguia promover o seu acesso pela falta desse exemplar na sua coleção. Cabia ao conservador assinar este formulário, composto pelo campo título e autor);

Esta medida de gestão não consistia num mero registo. Os dados eram analisados em conformidade. Para sustentar esta ideia, enaltece-se a identificação de uma nota adicional, colocada entre parêntesis à frente do título de um documento, com uma menção “Já existe” no impresso existente para o efeito, datado de 3 de março de 1883 (Idem, 1883:fol. 413 Verso).

Esta constatação pressupõe ter existido uma atualização de um registo efetuado no formulário, num dado momento. Trata-se de uma abordagem que denota um trabalho de retrospectiva, de importância inquestionável para avaliar carências, identificar dificuldades, atualizar informação e determinar planos de ação no auxílio aos utilizadores na vertente da informação, educação e lazer.

Por fim, o registo das obras solicitadas não existentes permite fazer outros estudos que, apesar de não serem objeto de análise desta investigação, não se deixará de mencionar. Permite verificar, por exemplo, os documentos a que as Bibliotecas não conseguiam dar resposta em termos de assunto, autor e título. Outra abordagem a efetuar consiste na verificação da taxa de sucesso ou insucesso da Biblioteca, face aos pedidos efetuados para os utilizadores. Existem dados que possibilitam a realização de estudos de vária ordem.

Este instrumento é a única ferramenta impulsionada pelo sistema bibliotecário municipal de Lisboa com o objetivo de promover melhorias aos desvios identificados.

2. *Movimento estatístico das Bibliotecas populares Municipaes de Lisboa* (Terenas, 1883:fol.417): formulário uniforme e normalizado com uma periodicidade definida. Neste instrumento, os dados registados são organizados e apresentados numa folha de duas formas. Na parte superior, observa-se, por biblioteca, o número de documentos utilizados, no serviço de leitura diário, noturno e domiciliário, pela totalidade das categorias definidas para a organização dos fundos bibliográficos disponíveis. De forma sintética, é apresentado, no mesmo documento, um quadro resumo que demonstra por Biblioteca, o total de documentos utilizados por serviço, salientando-se, integralmente, somente os dados da categoria mais consultada. Este formulário era assinado pelo Bibliotecário Geral.

Após o Período Liberal, verifica-se outra etapa na inovação desta componente processual, com a gestão e a operacionalização das atividades instituídas no sistema biblioteconómico do Município, através do Regulamento de 1931. Para complementar esta propensão, revelam-se alguns dos dados identificados, engrandecendo a sustentação desta componente processual.

O Mapa do movimento de leitura durante o ano de 1932, na Biblioteca do 2º Bairro, ilustra a captação de dados sobre o número de obras e volumes requisitados e a frequência de leitores por ordem de profissões neste equipamento (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1932a:48).

Os dados de desempenho sobre os serviços prestados pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa, de 1931 a 1934, manifestados nos mapas estatísticos observados, revelam, ainda (Lisboa. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais, 1934c:71-72):

- Ao nível da coleção: um controlo sobre o número de volumes incorporados anualmente na totalidade dos equipamentos existentes;
- Serviços de leitura: dados referentes aos movimentos anuais dos leitores nas Bibliotecas existentes, organizados por mês e em função do horário a que acediam ao serviço de leitura, neste caso no período diurno ou noturno. Neste âmbito, é possível verificar que em 1933 as Bibliotecas existentes disponibilizavam serviço de leitura diurno e noturno, realçando-se o maior fluxo de leitores durante o período da noite;
- Sobre a frequência dos utilizadores: movimento comparativo de leitores, de 1931 a 1934, na totalidade das Bibliotecas existentes, mostrando um crescimento de leitores significativo ao longo dos anos.

Esta situação torna-se numa fonte relevante para verificar: o número e quais as Bibliotecas abertas no período a que se refere o documento; os serviços disponibilizados; os períodos de abertura das bibliotecas; verificar os horários e meses com maior fluxo de utilizadores; entre outros aspetos a analisar no âmbito de outros estudos orientados para as Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Por observação direta participante, informa-se que, até aos primórdios do século XXI, o paradigma da análise e recolha de dados não se alterou. Os dados recolhidos dos serviços prestados eram retirados das informações preenchidas nas senhas de leitura. Através deste impresso, analisava-se o número total de visitantes por dia, o género das pessoas mais frequentadoras, a faixa etária dos utilizadores, o grau académico, área de influência geográfica através da discriminação da morada, a nacionalidade dos utilizadores, os títulos e temáticas mais consultados. No caso das atividades de promoção de leitura, os dados eram recolhidos manualmente, mediante a observação direta participante e não participante dos colaboradores presentes. Neste caso, as informações circunscreviam-se, sobretudo, ao número de participantes, tipo de atividade e público-alvo. No final do mês, os dados eram compilados e expostos num mapa estatístico uniformizado por uma colaboradora, refletindo os campos existentes em cada Biblioteca.

No século XXI, o processo de monitorização e de avaliação de desempenho das atividades realizadas nas Bibliotecas Municipais de Lisboa sofreu uma evolução significativa.

Em 2003, surgiu o primeiro processo de avaliação integrado, implementado nas Bibliotecas Municipais de Lisboa sob a denominação *Programa Integrado de Avaliação de Desempenho da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*. Este programa é um marco relevante na evolução destes equipamentos, uma vez que aborda, pela primeira vez, termos e intenções de se fomentar uma política de gestão de qualidade nas Bibliotecas, com a introdução de critérios internacionais normalizados. O desenvolvimento deste programa teve vários propósitos (Pinto, Silva & Figueiredo, 2007):

- Dotar as Bibliotecas Municipais de Lisboa com instrumentos que permitissem a recolha e análise de dados de forma normalizada, sobre os resultados e valor social da Rede BLX, a fim de possibilitar a avaliação do seu desempenho;
- Desenvolver uma cultura organizacional de avaliação, com enfoque no cliente;
- Contribuir para a melhoria contínua da qualidade dos produtos e serviços proporcionados pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa;
- Apoiar o processo de tomada de decisão com o fim de aumentar a eficácia e a eficiência das Bibliotecas;
- Possibilitar aos colaboradores das Bibliotecas Municipais de Lisboa um melhor conhecimento da sua realidade de trabalho e do seu posicionamento na Rede BLX.

Como ponto de partida, e com base nas necessidades de informação definidas como prioritárias para a Direção do Departamento de Bibliotecas e Arquivos e coordenadores das Bibliotecas definiram-se 126 medidas de desempenho, apoiadas nas seguintes ferramentas (Pinto, Silva & Figueiredo, 2007):

- Normas internacionais: o desenho deste processo teve por base referenciais internacionais para manter a conformidade das medidas definidas como prioritárias para análise do negócio das Bibliotecas Municipais de Lisboa. As medidas estatísticas criadas permitem responder a diversos parâmetros previstos na Norma ISO 2789, destacando-se a coleção (ex: Número de unidades físicas/títulos existentes na coleção desagregado por “Tipo de Documento”) e utilizadores (ex: Número de utilizadores inscritos; Número de utilizadores inscritos pela primeira vez; entre outros). As medidas de desempenho definidas tiveram por base a norma ISO 11620, que alerta para a importância de as bibliotecas adotarem indicadores de desempenho como ferramentas imprescindíveis para um desempenho eficiente dos recursos, na criação e desenvolvimento de serviços e atividades. Por fim, realça-se, como referência, a adaptação da ISO/TR 28118 para as Bibliotecas Públicas, visto ser uma norma que estabelece os indicadores de desempenho para Bibliotecas Nacionais;
- *Excel*: desde a primeira fase de implementação deste programa, as medidas de desempenho estão maioritariamente implícitas em folhas de *Excel*, que possibilitam a inserção de dados pelos facilitadores existentes em cada Biblioteca e a análise dos mesmos pela gestora deste processo, a quem também compete a formação dos diversos intervenientes no processo, a elaboração de relatórios trimestrais e anuais. Os relatórios das medidas automatizadas, que correspondem à minoria dos dados existentes, estão circunscritos ao módulo de estatística integrado no sistema de gestão das Bibliotecas Municipais de Lisboa, *Horizon*;

- Sistema integrado de gestão de bibliotecas *Horizon*: procedeu-se à aquisição e parametrização do módulo de estatística do *Horizon* numa interface *web*, para permitir gerar a recolha automática de dados em algumas das medidas propostas pela biblioteca ou em todas nas áreas da: coleção (dados sobre o número de documentos existentes e/ou retirados em função do: tipo de aquisição e suporte; data de incorporação; entre outros); utilizadores (identificação do perfil através de dados sobre: número de utilizadores inscritos; faixa etária; género; agrupamento profissional; local de residência); e serviços públicos (fornece dados sobre o número de empréstimos, número de documentos consultados, número de documentos renovados; entre outros). Nem todas as medidas implementadas estão disponíveis na interface *web*, para se obterem dados. As interrogações permitidas no módulo estatístico podem ser complementadas com outras questões efetuadas diretamente no sistema através da linguagem SQL. Salienta-se que as medidas implícitas nos relatórios fornecidos pelo sistema são um complemento das medidas retiradas manualmente na folha de *Excel*.

Em suma, na implementação do processo de avaliação de desempenho nas Bibliotecas Municipais de Lisboa, até 2006, destacam-se quatro evidências. Em primeiro lugar, a criação de princípios de monitorização e de avaliação do desempenho, desde a origem destes equipamentos, com o intuito de se verificar o impacto das atividades realizadas. Neste âmbito, destacavam-se as ferramentas concebidas para apoiar com eficácia e eficiência a gestão desta componente. De seguida, enfatizava-se a pressão política para conhecer os resultados dos serviços prestados pelas Bibliotecas, impondo ao bibliotecário responsável a missão de desenvolver relatórios que retratassem as evidências das tarefas operacionalizadas. Posteriormente, sublinha-se a introdução de uma política de gestão de qualidade na área da avaliação de desempenho. Finalmente, a melhoria processual com a introdução de mecanismos automatizados, integrados no módulo de estatística do sistema integrado de gestão de bibliotecas, ainda que complementada, maioritariamente, com uma folha de recolha estatística em folhas de *Excel*. A introdução de meios tecnológicos, apesar de ter facilitado a disseminação e a recuperação de dados, ainda é, por conseguinte, escassa para alinhar todas as atividades de desempenho. Esta evidência implica uma mudança organizacional, passando todo o processo de recolha e análise de dados a ser embebido num único ponto de acesso, de forma automatizada.

A partir de 2006, assistiu-se a uma alteração do paradigma do sistema bibliotecário do Município de Lisboa. Os resultados das eleições autárquicas fomentaram o final de um ciclo e o início de uma nova visão orientada para a gestão da qualidade dos serviços a prestar pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa.

A pressão política para reduzir despesas e instituir metodologias de avaliação que optimizassem as atividades existentes na administração pública impulsionou a introdução de uma política de gestão da qualidade como o mecanismo mais eficaz para valorizar, com rigor, os serviços públicos desempenhados pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa (Santos *et al.*, 2007).

Neste contexto, definiu-se, em 2006, como estratégia estender o programa de avaliação de desempenho a todos os serviços do Departamento de Bibliotecas e Arquivos, estabelecendo-

se, como ponto de partida, a melhoria contínua do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico (SATT) (Pinto *et al.*, 2007).

A estratégia consistiu em dotar e centralizar no SATT iniciativas de melhoria nas tarefas desenvolvidas, acreditando-se que estas fomentariam o incremento da qualidade global dos serviços prestados pela Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa (Santos *et al.*, 2007).

Para o efeito, adotou-se uma abordagem de gestão por processos, por possibilitar uma gestão eficiente dos processos, enfatizando-se a orientação para os resultados, extinguindo-se o modelo organizacional anterior, alicerçado em serviços setoriais (Barreto *et al.*, 2007).

A consolidação e a implementação de uma renovada abordagem organizacional na Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa suscitaram a introdução das seguintes iniciativas no SATT (Barreto *et al.*, 2007):

- (re)Definição da missão: desenvolver a coleção das BLX de acordo com as necessidades dos clientes, assegurando a qualidade do tratamento documental de forma rápida e fiável;
- (re)Definição da visão: ser um serviço de excelência, assumindo-se como uma referência nacional e internacional no raio da sua ação;
- Identificação de clientes: a nível interno, todos os elementos que integram a estrutura da Rede de Bibliotecas de Lisboa; e, a nível externo, os utilizadores das BLX, assim como todos os cidadãos nacionais e internacionais;
- Identificação dos processos-chave: No desenho da abordagem por processos foram identificados cinco processos-chave:
 - Gestão das coleções: assume o desenvolvimento das coleções com o desenvolvimento de políticas e estudos de avaliação de usos do fundo bibliográfico, conciliando com a execução de tarefas relacionadas com o abate, desbaste, seleção e encaminhamento da coleção;
 - Processamento documental: com o intuito de garantir o processamento das espécies que incorporam a coleção das BLX, adota o desenvolvimento das operações de catalogação, classificação, indexação e cotação (organização e representação da informação). O propósito deste processo é fazer com que os colaboradores concluam o processamento de cada título, integrando todas as tarefas, eliminando a filosofia de restringir uma pessoa a tarefas únicas ao setor onde estavam afetas;
 - Gestão das autoridades: neste processo, normalizam-se os pontos de acesso aos conteúdos existentes no catálogo, estabelecendo-se, para o efeito, relações entre eles, com referências e notas explicativas para uma classe, categoria ou grupo de pontos de acesso;
 - Processamento físico: relaciona-se com o conjunto de operações finais da cadeia documental das quais se destaca a carimbagem, a magnetização, a colagem de etiquetas/cotas;
 - Saída de documentos: com o propósito de controlar os documentos enviados para os clientes internos, é contabilizado e registado, num mapa de saída de

documentos, o número de documentos tramitados, em função do local, do suporte e da proveniência.

- Identificação de subprocessos: criaram-se três subprocessos ao nível da gestão das coleções, especificamente para:
 - Aquisições: desenvolve as tarefas relacionadas com a seleção, desbaste e abate de documentos;
 - Gestão dos depósitos: tem como função a gestão de fluxos de documentação para o depósito. A gestão deste depósito implica uma abordagem aos documentos provenientes do Depósito Legal (com menor interesse para a leitura) e de desbaste das Bibliotecas;
 - Ofertas institucionais: sendo tido como um dos maiores fluxos documentais da rede, definiu-se um circuito para gerir as entradas e as saídas dos documentos provenientes de ofertas de particulares e entidades coletivas.
- Identificação de processos de apoio: reconhece-se a existência de 4 processos de apoio, designadamente: Gestão de recursos humanos; Gestão do edifício e expediente; Gestão da qualidade e Melhoria de desempenho;
- Introdução de metas e indicadores: destaca-se a inclusão de indicadores no âmbito: da qualidade (com enfoque no catálogo, enfatizando-se, como indicadores, *a Taxa de pontos de acesso criados corretamente* e *a Taxa de pontos de acesso ao documento corretamente classificados e construídos para a literatura*); da eficiência (sublinhando-se os indicadores que incidem sobre o *Tempo médio de aquisição de documentos – ISO 11620 -*, *Tempo médio de processamento documental – ISO 11620 -*, *Custos de pessoal por documento processado*, *Custos do pessoal por documento expedido*, *Custos do pessoal por título catalogado – ISO/TR 28118 -*, *Taxa de crescimento da produtividade do processo de autoridades, definidas para o acesso aos documentos*, entre outros);
- Monitorização das medidas: o conjunto de medidas de desempenho definidas era controlado com uma periodicidade diária, mensal, trimestral, semestral e anual;
- Mobilização das pessoas: a fim de motivar e estimular as pessoas envolvidas na gestão e operacionalização dos processos, e na impossibilidade de reconhecer economicamente os desempenhos de relevo, definiu-se, como estratégia: o reconhecimento público de ações que permitiam o cumprimento dos objetivos definidos através de palavras de incentivo e de gratidão; a delegação de tarefas e o compromisso com as pessoas de possuírem autonomia em tomar decisões; o fomento de um ambiente de aprendizagem permanente;
- Instrumentos de gestão: consubstanciou-se na elaboração de fluxogramas dos processos-chave de cada setor do SATT, de forma a definir-se e a conhecer-se os fluxos de informação; Mapa de saída de documentos permite ter conhecimento, em tempo real, da quantidade de documentos que saía efetivamente do SATT.

Entende-se que o conjunto de iniciativas programadas, no progresso do quadro da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa, é escasso e perturbador. Num modelo encadeado por processos transversais, dependentes entre si, em que a execução de uma atividade, num dado equipamento, influencia os resultados nos restantes, fragiliza um sistema bibliotecário estruturado em rede. A criação de uma metodologia de trabalho exclusiva do processo de gestão documental suscita a criação de diversos sistemas dentro da mesma rede,

desvalorizando os processos prestados ao público. No sistema bibliotecário de Lisboa, composto em 2006 vislumbram-se iniciativas de melhoria estrutural circunscritas a um único serviço, o SATT.

As Bibliotecas Públicas do Município de Lisboa são, neste contexto, meras interfaces do serviço técnico, assumindo-se como agentes passivas e desintegradas. As desvantagens desta estratégia são evidentes no desenvolvimento da cultura organizacional. A estratégia organizacional, desenhada para monitorizar e avaliar as ações dos processos executados, fomentou uma rutura estrutural e mais um problema na Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Do lado do processamento documental, existe uma estrutura assente numa gestão por processos apoiada em normas nacionais e internacionais. Os funcionários afetos a este serviço, gerem e operacionalizam processos que são monitorizados e avaliados com base em objetivos, indicadores e metas rigorosos. Concentram-se, sobretudo, nos princípios técnicos existentes para descreverem, de forma normalizada, a linguagem documental. Para o efeito, desconsideram as necessidades da comunidade que acede ao catálogo e o conhecimento dos funcionários das Bibliotecas que medeiam os recursos existentes nas Bibliotecas, com as necessidades de informação da comunidade.

Por outro lado, nas Bibliotecas Públicas estão os funcionários que executam as suas tarefas de forma rotineira, sem possuírem processos definidos que deem uma continuidade integrada aos fluxos de trabalho determinados no SATT. Cabe aos colaboradores afetos aos serviços públicos interpretar eficazmente as atividades decorrentes do tratamento técnico para satisfazerem as necessidades de informação dos utilizadores. Acresce, a evidência da execução das suas tarefas não serem avaliadas nem controladas em função de critérios normalizados e estandardizados. Na verdade, constata-se que o ciclo de processos que fomenta a qualidade dos serviços da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa começa e acaba num serviço cujos recursos humanos não apuram nem analisam diretamente os hábitos dos utilizadores. Trata-se de uma decisão que reflete uma conspeção de que os resultados da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa dependem e assentam no trabalho realizado no SATT, relegando os serviços prestados nas Bibliotecas Públicas para um papel secundário. Consiste numa estratégia que se entende como ineficaz e desequilibrada, prefigurando-se como uma visão unilateral, que transforma os serviços técnicos, no âmago de uma rede, e os serviços públicos, no elo mais fraco.

Esta política é emancipadora de um modelo integrado e alinhado. Esta realidade é demonstrativa de que não basta implementar uma política de gestão de qualidade para aumentar o desempenho organizacional. Acima de tudo, é fundamental que os gestores saibam como implementar e gerir um plano de ação que congregue uma Rede de Bibliotecas através de uma missão, objetivos e metas. Requer-se, neste processo, a necessidade de uma política de gestão de qualidade que alinhe as premissas fundamentais para a conceção de um sistema de avaliação de desempenho. Para a sobrevivência organizacional é fundamental garantir o alinhamento, a integração de processos, garantindo o empenhamento, a aceitação e a motivação dos recursos humanos no cumprimento dos objetivos, de forma a otimizar os resultados obtidos e a aumentar o grau de satisfação dos clientes.

4.9 Marcas legais e normativas da Rede de Bibliotecas de Lisboa

As Bibliotecas Municipais de Lisboa necessitam de marcas legais e competências bem definidas para um progresso sustentado, conforme se mostrou no enquadramento teórico sobre Bibliotecas Públicas. Neste âmbito, destacam-se duas componentes complementares. Por um lado, a definição de um quadro legal que estruture e defina um programa ajustado a Bibliotecas Públicas, estabelecendo premissas ao nível de competências, questões de financiamento, conceito, missão e objetivos do sistema bibliotecário municipal. As medidas legislativas têm, portanto, o condão de manter e desenvolver um mapa de leitura pública a nível local e/ou nacional, normalizado, instituindo obrigações aos poderes centrais e/ou locais no fomento de serviços biblioteconómicos que correspondam a cada população. Para complementar as disposições legais, os sistemas bibliotecários têm de integrar requisitos mínimos standardizados, recomendados por organizações nacionais e internacionais, a fim de orientarem e planificarem, de forma otimizada, os recursos, equipamentos e serviços a disponibilizar à comunidade. Neste particular, procura-se identificar, na evolução do sistema bibliotecário, a elaboração e as repercussões da aplicação de normas e padrões nas componentes processuais, que sustentam a estruturação e a organização das bibliotecas municipais.

Pelo *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994), salienta-se a ideia de estes equipamentos serem incutidos por uma legislação específica.

A ausência de um enquadramento legal, apesar de se admitir que não é a solução para todos os problemas, é um dos principais fatores da desorganização e da inexistência de uma perspetiva de desenvolvimento, que permita planear e implementar, de forma coordenada e sustentada, um novo sistema para as Bibliotecas Públicas em Portugal (Cabral, 1999:41). A determinação de uma base legal é um requisito imprescindível para facilitar uma mudança ajustada, efetiva e clarificadora para o desenvolvimento das Bibliotecas Públicas nacionais (Idem, 1999:43).

Para o efeito, identifica-se no *Relatório sobre as Bibliotecas Públicas* em Portugal (Moura, 1996:20) a necessidade de se proceder a um estudo que conduza à implementação de um instrumento legislativo de modo a estabelecerem-se linhas de orientação para as Bibliotecas Públicas numa estratégia nacional.

Neste quadro, o sistema de Leitura Pública, a nível nacional, é, sobretudo, sustentado nas linhas de orientação recomendadas internacionalmente no *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994) e nas recomendações enunciadas no *Relatório sobre as Bibliotecas Públicas em Portugal*, de 1996, por Moura (Ventura, 2002:86). A definição das bases das Bibliotecas a nível local tem, por isso, suscitado distintos regulamentos internos em cada Biblioteca Municipal, com o intuito de determinar um conjunto de procedimentos e de estratégias alusivas a cada realidade (Idem, 2002:87).

O afastamento do Governo em promulgar leis que reconheçam as Bibliotecas Públicas como parte integrante das competências obrigatórias de um Município, para impulsionar a teia urbana e desenvolver as competências da população, tem inviabilizado o progresso e fomentado a fragilidade destes equipamentos.

A Rede de Bibliotecas de Lisboa integra-se, também, neste panorama. Assiste-se, nas Bibliotecas Públicas de Lisboa, à concretização de diversas atividades alienadas de critérios normativos para a organização e o funcionamento dos serviços biblioteconómicos. Pela leitura da bibliografia consultada conclui-se que a aplicação de normas pelo sistema bibliotecário, no progresso das Bibliotecas Públicas de Lisboa, tem sido sustentada em dois eixos (*vide* Tabela 38). Enquanto persistiu a publicação de medidas legislativas, a conceção de Bibliotecas foi integrada num quadro legal. Em segundo lugar, deteta-se a relevância da ideia da Biblioteca como espaço público, num conceito de rede apoiado em modelos com padrões definidos.

Tabela 38: Estratégia organizacional do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, na adoção de padrões estandardizados.

Eixos	Subcategorias
Com quadro legal atualizado	Na existência de um quadro legal que sustentava a organização e a estrutura biblioteconómica, a nível nacional: destaca-se que o ímpeto da criação das Bibliotecas Municipais, no século XIX, somente aconteceu em função da criação de um enquadramento legal ajustado. Esta evidência reforça a sua importância. No entanto, o seu desenho não foi suficientemente determinante na união e no desenvolvimento sustentado das Bibliotecas Públicas. No conjunto de princípios instituídos, não se determinaram padrões para as componentes processuais, que assegurassem o desenvolvimento das Bibliotecas Públicas em Portugal. O conjunto de deliberações era abrangente e focalizava-se, sobretudo, na estrutura organizacional e na componente técnica. Mesmo assim, perante as premissas biblioteconómicas publicadas nos diplomas, deteta-se que o modelo de gestão das Bibliotecas Municipais de Lisboa não seguiu integralmente os processos definidos como essenciais para normalizar o funcionamento das Bibliotecas. Como complementaridade ao conjunto de medidas legislativas existentes, o sistema bibliotecário municipal de Lisboa assumiu, como estratégia, adotar um regulamento local, aprovado em 1931, para reorganizar as Bibliotecas Municipais de Lisboa.
Com padrões	<p>Na determinação de requisitos estandardizados a nível internacional pela IFLA; e, nacional pela DGLAB: o modelo de gestão de Bibliotecas assumiu gerir e operacionalizar as suas componentes processuais em atos isolados, estruturando e organizando o sistema biblioteconómico sem critérios e padrões.</p> <p>Na gestão e operacionalização dos padrões definidos pelo sistema biblioteconómico, no desenvolvimento das Bibliotecas Municipais: os modelos biblioteconómicos do Município de Lisboa jamais cumpriram com os programas e critérios definidos pelos próprios na busca de um mapa de Leitura Pública, uniforme e normalizado, para inovar, conforme se comprova pelo incumprimento dos princípios definidos no Regulamento de 1931 e no <i>Programa Estratégico Bibliotecas XXI (2012)</i>.</p>

A consecução progressiva das Bibliotecas Municipais de Lisboa manifesta que o estabelecimento dos recursos, serviços e produtos não foi sustentado em padrões. O setor do sistema bibliotecário do Município de Lisboa demonstra, por isso, ser particular na gestão e na operacionalização das suas atividades.

A desatualização do quadro legal estabelecido, até ao final da II República, e a falta de promulgação de leis que ajustem a definição, a estrutura e a organização do Sistema de Leitura Pública Nacional desde a implementação da III República, suscitou fragilidades na evolução do Mapa de Leitura Pública de Lisboa. As Bibliotecas Municipais de Lisboa deixaram de ter um marco pelo qual poderiam estabelecer estratégias para orientar a sua planificação com equilíbrio territorial e organizacional. Por outro lado, a resistência em não adotar, na gestão

dos seus recursos, os princípios normalizados a nível nacional e internacional, dotou a dependência do sistema bibliotecário Municipal de Lisboa em relação a qualquer compromisso nacional e internacional. Por fim, os modelos e padrões estabelecidos para pautar o equilíbrio bibliotecário, de acordo com as necessidades e características do Município, não foram concretizados.

A evolução do Mapa de Leitura Pública de Lisboa tem sido paulatinamente consubstanciada em atos isolados, implícitos em planos de ação incompletos, desintegrados com a maioria dos processos existentes no seu modelo de negócio. O impacto desta ação tem culminado, durante a evolução do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, em frequentes desestruturações e necessárias renovações. Fica a ideia que as Bibliotecas Municipais dificilmente são erguidas, mas facilmente são extintas. Esta estratégia fomentou enviesamentos e a criação de realidades díspares durante a totalidade do progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Para enunciar, a título exemplificativo, a ação estratégica do sistema bibliotecário municipal de Lisboa perante algumas das medidas legais publicadas para o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais, resumiu-se as principais ações definidas pelo setor responsável pelo desenvolvimento do Mapa de Leitura Pública em Lisboa:

a) Liberalismo

As primeiras Bibliotecas, sob a tutela do Município de Lisboa surgiam no **Liberalismo**, com a missão de desenvolver os conhecimentos das classes populares através da disseminação e da promoção de leituras morais e instrutivas, conforme determinado pela Lei de 2 de agosto de 1870.

A Lei de 2 de agosto de 1870 delibera, ainda, os Municípios como os órgãos responsáveis pela tutela e o desenvolvimento das Bibliotecas Populares Municipais. No seguimento, a Câmara Municipal procedeu à disseminação de diversas Bibliotecas na cidade apesar do diploma citado determinar, como requisito mínimo, a criação de uma Biblioteca por capital de concelho.

No cumprimento do seu papel, e de forma alinhada quer com o diploma de 2 de agosto de 1870, que regulou a criação das bibliotecas, quer com a Lei de 20 de janeiro de 1871, que define o regulamento de funcionamento das Bibliotecas Populares Municipais e, ainda, com o diploma de 29 de dezembro de 1887, que regulamenta os fundamentos do sistema biblioteconómico português, fomentaram-se serviços de leitura local e domiciliária orientados para a salvaguarda do património bibliográfico, com uma forte influência do Município na gestão da coleção. Ao nível dos recursos humanos, enfatiza-se que as Bibliotecas existentes no Município estavam sob a gestão de um bibliotecário, em concordância com a relevância dada nos diplomas citados à necessidade das Bibliotecas possuírem pessoas com formação adequada. Em conformidade, com as leis os documentos incorporados nas Bibliotecas eram alvo de um processo técnico, com vista à sua organização e disseminação, de forma uniformizada. Ao nível do horário, coube ao Município estabelecer as horas de abertura e o período de funcionamento, conforme estabelecido através da Lei de 20 de janeiro de 1871.

O quadro legal, criado durante o Liberalismo, estabeleceu as bases para a criação de Bibliotecas Populares Municipais. Contudo, não determinou padrões normativos com

requisitos mínimos e máximos para se criar uma estrutura e organização de um sistema de Leitura Pública normalizado. A estratégia organizacional biblioteconómica, ao não complementar as marcas legais com critérios normalizados ajustados à sua realidade, fomentou um mapa de Leitura Pública insustentado. As tomadas de decisão do sistema bibliotecário municipal de Lisboa, impulsionaram um modelo sem controlo ao nível da qualidade e quantidade de vários processos relacionados entre si:

- Infraestruturas: desajustadas para o cumprimento da missão e objetivos das Bibliotecas. Acresce que a quantidade de equipamentos criados não poderia ser suportada pela insuficiência de verbas (*apud* Rebelo, 2002:124);
- Recursos humanos: a quantidade de recursos humanos afetas aos equipamentos era escassa para garantir as tarefas necessárias para o funcionamento cabal das bibliotecas (Terenas, 1883:fol., 205 verso);
- Coleção: a política de coleção adotada pelo Município era caracterizada pela incorporação sem limites e critérios de vários documentos, aliada à forte componente técnica, suscitando a existência de infraestruturas adequadas, de recursos humanos suficientes e de padrões normalizados para conter a incorporação do fundo bibliográfico;
- Horários: na possibilidade de as Bibliotecas estabelecerem quais as horas de abertura podendo ser de manhã, tarde ou de noite, em conformidade com o determinado no Cap. II da Lei de 20 de janeiro de 1871, as Bibliotecas Populares Municipais de Lisboa, com carência de verbas e recursos humanos, optaram por abrir estes equipamentos nos 3 períodos anteriormente enunciados;
- Serviços: a prestação dos serviços promovidos para a Leitura Pública implicava a oferta de recursos e produtos, à medida das necessidades da comunidade, a existência de infraestruturas que permitissem o desenvolvimento de serviços e o acolhimento da comunidade, sem barreiras.

Esta realidade fomentou o desenvolvimento de um modelo de Bibliotecas Públicas em Lisboa sem filtros e sem orientação para os resultados, emergindo na sua inoperância e necessidade de se reestruturar.

b) I República

A alteração do regime para a I República transformou o paradigma e a dinâmica do sistema bibliotecário português, através da alteração legal preconizada no decreto de 18 de março de 1911 (Ribeiro, 2008).

Pela leitura da Lei de 18 de março de 1911, identifica-se a deliberação de um conjunto de ações que as Bibliotecas Municipais tinham de executar, salientando-se:

- Em primeiro lugar, determina-se a sua missão sendo entendidas como locais de extensão da cultura e de ensino, mediante os serviços prestados;
- Para o efeito, é determinado que as Bibliotecas no cumprimento do seu papel, tenham de disponibilizar serviços de consulta local dos livros nos seus equipamentos, a leitura domiciliária e a ampliação da sua atuação através dos serviços móveis;

- A missão das Bibliotecas Municipais em recolherem, conservarem e difundirem os bens bibliográficos nacionais. Neste âmbito, é realçada a relevância de adotarem procedimentos técnicos da catalogação e de disponibilizarem catálogos manuais como ferramentas de inventários, pesquisa e acesso aos documentos existentes.

Perante estas linhas de orientação, e com base no estudo da bibliografia, entende-se que as Bibliotecas sob a gestão do Município não responderam satisfatoriamente às normas decretadas neste diploma. O vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa, Alexandre Ferreira, reconheceu, em 1923, que (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:103):

- Os catálogos existentes, conforme o desejado e definido por diplomas legais, não correspondiam ao regulamentado, dificultando a recuperação, a organização e o acesso aos livros existentes;
- A falta de padrões nos horários existentes nas distintas Bibliotecas do Município de Lisboa.

Verifica-se, pela leitura consultada, a inexistência de Bibliotecas Móveis no Município em concordância com o decretado na legislação nacional, ampliando, assim, a lista de incongruências do Município face ao deliberado no quadro legal para o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais.

O Golpe Militar de 28 de maio de 1926 alterou o paradigma da política em Portugal, com efeitos, na estratégia cultural nacional e, consequentemente, nas Bibliotecas. A estratégia política, durante a Ditadura Militar, transmitia uma ideia de subserviência das pessoas e dos organismos públicos às ideologias do novo regime político e uma forte componente de constrangimento financeiro para controlar as despesas do Estado.

O controlo do Estado sobre as atividades individuais e coletivas não significou a paralisação das Bibliotecas. As reformas promulgadas impuseram uma nova filosofia de funcionamento, refletindo uma redefinição de processos, alinhando-os a uma nova ideologia. O denominador comum às políticas implementadas estava assente em dois aspetos complementares, consubstanciados na redução dos custos e, em simultâneo, na inovação dos serviços.

No preâmbulo do decreto de lei nº 13.724, 27 de maio de 1927, reconhece-se que o Regime Republicano, apesar da instabilidade política ocasionada pelas dificuldades financeiras do Estado e pela ausência da continuidade política, prosseguiu o seu investimento nas Bibliotecas, de modo a proteger a cultura e a educação pública. A análise aos artigos deste diploma permite verificar o plano estabelecido através da estratégia de deliberação, nas distintas componentes processais evidenciadas:

- Recursos humanos: relevância dada à formação para dotarem os funcionários com as competências ajustadas ao desempenho das suas funções (artº 108 – artº 114);
- Infraestruturas: as Bibliotecas são o único equipamento onde não se vislumbra a intenção de serem implementadas e desenvolvidas em edifício próprio (artº 2);

- Divulgação e promoção dos serviços: Viabiliza-se a canalização da comunicação para a publicidade das Bibliotecas na Revista trimestral *Anais das Bibliotecas e Arquivos*, dirigida pelo Inspetor das Bibliotecas Eruditas e Arquivos (artº 6). Este órgão é distribuído gratuitamente para as Bibliotecas e uma fonte de receita para a Inspeção das Bibliotecas Eruditas e Arquivos a aplicar às despesas da direção da mesma (artº 8). Fica determinada a realização de conferências interbibliotecárias com uma periodicidade Bianual, com o fim de se discutir questões de ordem técnica, divulgar os trabalhos efetuados, estabelecer a possível uniformidade de métodos e promover convívio com os investigadores (artº 127º).

O decreto 13.726, de 27 de maio de 1927, é de extrema relevância para compreender o planeamento estratégico determinado para as Bibliotecas de Lisboa, enquadradas na política nacional, durante este período. O preâmbulo do diploma ilustra o estado de desenvolvimento das Bibliotecas a nível nacional e o caminho delineado para a sua melhoria, de acordo com os pressupostos ambicionados pelo regime. No diploma em análise, apesar de se reconhecer a importância dos serviços prestados à educação pública pelas Bibliotecas populares e Móveis, é salientado o seu fraco desempenho pela ausência de uma organização prática e por não serem compreendidas pelo público, contrariando o panorama internacional. Como estratégia, promulga mais um modelo de gestão de bibliotecas na cidade de Lisboa centrado na independência e num plano de ação para a Biblioteca popular de Lisboa. Determina-se ainda, neste diploma, quais os serviços que esta Biblioteca deverá fomentar, assim como os princípios que determinam a constituição do quadro do pessoal responsável pela gestão e operacionalização das funções a executar, no âmbito da missão e objetivos deste equipamento.

Em suma, o quadro legal estabelecido neste período foi bastante ativo. Porém, suscitou equívocos e ampliou complexidades no progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa. As marcas legais continuaram a surgir, mas sem definir critérios para o desenvolvimento normalizado dos serviços bibliotecários. Acresce a determinação de integrar outra tipologia de bibliotecas com funções semelhantes às existentes, especificamente a Biblioteca popular. Esta estratégia consagrou a existência de um misto de Bibliotecas, sem ter sido impulsionado qualquer processo de melhoria aos desvios das Bibliotecas Municipais existentes. O plano de ação consagrou a multiplicação de Bibliotecas em detrimento de medidas que permitissem alterar favoravelmente as condições e o desempenho das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Sublinha-se, ainda, que face às leis promulgadas o sistema bibliotecário do Município de Lisboa persistiu em desenvolver um modelo com uma estrutura organizada sem padrões e critérios na gestão e na operacionalização das componentes processuais desenvolvidas para orientar o Mapa de Leitura Pública de Lisboa. A ausência de um plano de gestão, a inexistência de um quadro legal ajustado a um regime de funcionamento das Bibliotecas e a falta de normas standardizadas nos processos existentes enfraqueceram o modelo biblioteconómico desenvolvido neste período. O resultado foi de tal modo catastrófico, que, na entrada para a II República, assistiu-se à extinção da maioria das Bibliotecas existentes, como constata os diagnósticos retratados na II República.

c) II República

O período da II República constitui uma etapa inovadora no progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa, quer pelas marcas legais promulgadas a nível nacional, quer pela criação e aplicação de normas standardizadas pelo sistema biblioteconómico do Município.

Ao nível das marcas legais, destacam-se os diplomas cujas abordagens influenciam a gestão e a operacionalização das componentes processuais das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

O quadro legal estabelecido na II República, pelo Governo português, reconheceu às Bibliotecas Municipais de Lisboa competências obrigatórias na gestão dos processos da coleção. Pela consulta do decreto 19.952, de 27 de junho de 1931, verifica-se que a Biblioteca Municipal Central de Lisboa passou a beneficiar da lei do depósito legal. Esta medida acentuou a política de salvaguarda e de preservação do fundo bibliográfico das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A possibilidade de as Bibliotecas Municipais de Lisboa usufruírem da incorporação de documentos publicados ou feitos em Portugal, Ilhas e Províncias Ultramarinas, conforme deliberado neste diploma, circunscreveu a visão de progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa em outras direções. A racionalização de custos, com a inclusão de documentos gratuitos nas Bibliotecas, canalizou o enfoque dos processos existentes para tarefas rotineiras com o encaminhamento dos documentos e gestão dos espaços lotados. As vantagens económicas limitaram o pensamento para ações inovadoras do sistema biblioteconómico da cidade de Lisboa.

Não obstante, o caminho desordeiro e pouco eficaz das Bibliotecas Municipais de Lisboa persistiu. O Decreto-lei 46.350, de 22 de maio de 1965, proclamado pelo Governo, manifesta uma reflexão sobre o estado do sistema biblioteconómico português, particularizando alguns casos específicos em que se incluem as Bibliotecas Municipais de Lisboa. No seguimento, enfatiza que a carência de funcionários nas Bibliotecas era colmatada com o assalariamento e a contratação de pessoal.

As iniciativas conduzidas pelo sector biblioteconómico do Município de Lisboa, durante o Estado Novo, constituem os primeiros sinais para a conceção de Bibliotecas Públicas com padrões normalizados. Na realidade, este período foi empreendedor ao estabelecer o primeiro e único regulamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, entre os séculos XIX e XXI. O Regulamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa aprovado por unanimidade a 24 de dezembro de 1931, define, nitidamente: a missão e objetivos das Bibliotecas Municipais; um modelo estrutural para a organização e a disseminação das Bibliotecas no Município; a tutela responsável pela gestão, coordenação, monitorização e avaliação dos serviços prestados; padrões na afetação de recursos humanos nas tipologias de bibliotecas criadas, em termos de quantidade e perfil; as funções a desempenhar pelos recursos humanos, em conformidade com a sua categoria; categorias de horários nos serviços a prestar ao público e nos processos internos, designadamente limpeza; processos a desenvolver na gestão e na operacionalização das atividades que garantam o desenvolvimento das coleções, dos serviços a disponibilizar (leitura pública e domiciliária).

Em suma, o conjunto de ações desenvolvidas no progresso das Bibliotecas Municipais, entre 1926 e 1974, em conjunto com o Regulamento instituído a 24 de dezembro de 1931 não garantiram a consolidação e o progresso sustentado destas organizações. O itinerário do sector bibliotecário do Município permaneceu com trajetórias flexuosas, permanecendo a implementação de equipamentos ao acaso e de forma efémera. Os padrões, definidos para normalizar o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa não foram eficazes. Por um lado, não integraram critérios para a totalidade das componentes processuais, que sustentam as atividades destes equipamentos, destacando-se, neste âmbito, a quantificação e a caracterização: número de equipamentos a implementar na teia urbana; infraestruturas; número de documentos a integrar por biblioteca; critérios para a criação de Bibliotecas; equipamentos por Biblioteca; entre outros. Por outro lado, os padrões definidos para o desenvolvimento de um sistema bibliotecário equilibrado territorialmente e uniforme, na gestão e operacionalização dos seus recursos, foram desvirtuados pelas tomadas de decisão efetuadas pelo sistema bibliotecário municipal de Lisboa. O estabelecimento de critérios foi consagrado numa base teórica, mas não contemplado no exercício das atividades. As componentes processuais referentes aos recursos humanos, coleção, infraestruturas, serviços e tipologias de Bibliotecas, continuam a pautar o progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa ao acaso (*vide* Tabela 30, 33, 34, 35 e 36). Persistia a inoperância de um modelo de gestão e a existência de marcas normativas, que definissem uma estrutura e permitissem a organização do sistema de leitura pública da capital nacional. A componente processual, apoiada em marcas normativas, possuiu, portanto, um impacto irrelevante na estabilização das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Continuou a persistir um sistema bibliotecário a necessitar de mecanismos de gestão que apoiassem um plano de ação estratégico, com referências biblioteconómicas alinhadas entre si.

d) III República

Durante a III República, não se detetou, na bibliografia consultada, marcas legais publicadas para reorganizar e/ou reestruturar as Bibliotecas Públicas em Portugal. A base conceptual da organização dos serviços do sistema bibliotecário a nível nacional é, por isso, sustentada em recomendações nacionais da DGLAB, nos princípios orientadores internacionais de associações como a IFLA e em programas estratégicos biblioteconómicos definidos por vários sistemas conforme o modelo de Bibliotecas Públicas Municipais em rede da Catalunha, apresentado nesta investigação.

Estas evidências, até ao princípio da segunda década do século XXI, acentuaram o progresso da Rede de Bibliotecas de Lisboa, de forma aleatória. O sistema de leitura pública da cidade configurou-se sem a integração de padrões e de princípios alinhados através de uma missão e objetivos estratégicos. O sistema bibliotecário do Município de Lisboa optou por determinar o mapa de leitura pública da cidade em atos isolados, desconsiderando as recomendações existentes, aprofundando o rumo desordenado e desequilibrado das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Em 2012, o sistema bibliotecário Municipal de Lisboa, para responder à multiplicidade de funções da Biblioteca Pública, definiu um documento orientador para reestruturar o mapa de leitura pública da cidade. O *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) estabelece o plano de ação das Bibliotecas Municipais, num conceito operativo de rede como elemento vital no

desenvolvimento de serviços, com padrões para melhorar a qualidade dos serviços, recursos e produtos à escala da cidade. Embora, se desenvolva com maior profundidade o plano de ação definido no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), mais adiante sublinha-se que os padrões estabelecidos para planear e orientar o futuro das Bibliotecas Municipais de Lisboa até 2024 foram pouco ambiciosos e não determinaram a normalidade e a consolidação pretendida no desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Na generalidade constata-se, durante a história das Bibliotecas Municipais de Lisboa, que os planos de ação estabelecidos em cada ciclo de inovação acabaram por ser corrompidos com medidas que descontextualizaram os fundamentos implícitos nos mesmos. As tomadas de decisão elaboradas, não concretizaram a aplicação de normas e critérios definidos para a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa.

A construção dos serviços bibliotecários dota a realidade da leitura pública do Município de uma rede desalinhada, desintegrada e desequilibrada na constituição e na gestão dos seus processos. Desta realidade, destaca-se que as componentes processuais selecionadas pelo universo bibliotecário Municipal de Lisboa não estabeleceram: as bases de funcionamento e de desenvolvimento da Rede de Bibliotecas de Lisboa pela administração local; os fundamentos de uma rede de bibliotecas no Município, a missão e objetivos das Bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas de Lisboa; a unificação das Bibliotecas Municipais de Lisboa como uma rede com processos integrados e alinhados entre si; as responsabilidades de gestão entre as diferentes tutelas que gerem as Bibliotecas Municipais de Lisboa, enquanto estrutura organizada num sistema de rede.

Esta estratégia organizacional biblioteconómica desconcertada materializou, no século XXI, uma Rede de Bibliotecas de Lisboa composta por equipamentos e recursos díspares e incoerentes entre si.

Para comprovar e ilustrar estas evidências, procedeu-se à compilação de dados de desempenho que permitiram caracterizar as infraestruturas, os recursos e os equipamentos que integram as Bibliotecas Municipais de Lisboa no século XXI referentes a 2017 (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão da Rede de Bibliotecas, 2017) (*vide* Tabela 39).

Tabela 39: Princípios normativos das distintas bibliotecas integradas na Rede de Bibliotecas Lisboa.³⁰

Designação das Bibliotecas	N.º de habitantes UOPG (iv)	Área útil m ² (ii)	N.º Pisos (iii)	N.º edifícios (iii)	N.º de horas por semana (i)	N.º de colaboradores (i)	N.º de doc disponibilizados (i)	N.º computadores existentes ao público (i)	N.º computadores existentes aos colaboradores (i)
Coruchéus	115.692	412	2	1	41	6	10.181	14	6
Penha França	56.552	257	1	1	41	5	23.668	12	4
Olivais	88.525	600	2	2	41	11	31.532	9	7
Belém	48.135	1.020	2	1	31	11	22.272	14	11
Camões	40.165	732	1	1	37	9	38.741	19	10
Timor	40.201	120	1	1	38	3	1.273	2	3
M. República Resistência	115.692	600	2	1	52	8	26.512	3	12
Orlando Ribeiro	86.726	830	2	2	46	12	25.634	16	13
Palácio Galveias	115.692	2.800	3	2	Sem dados	Sem dados	Sem dados	Sem dados	Sem dados
Hemeroteca	71.757	578	2	1	47	22	3.715 (exclui publicações em série inclui, apenas, coleção de referência)	8	18
Marvila	88.525	3.200	2	2	47	16	15.222	26	13
S. Lázaro	40.165	260	2	1	47	4	17.419	5	4
Natália Correia	86.726	378	1	1	Sem dados	Sem dados	Sem dados	Sem dados	Sem dados
Maria Keil	86.726	238	1	1	38	3	9.190	7	2
David M. F.	88.525	336	2	1	33	5	14.216	3	4
Cinema Europa (Campo de Ourique) abriu a 23 de Abril 2007	40.201	700	1	1	39	3	6.006	11	3

A observação dos dados reflete uma Rede de Bibliotecas a várias velocidades, sem princípios standardizados nos processos que sustentam o seu negócio. O modelo de Bibliotecas existente reflete a existência de 16 equipamentos num conceito de Rede, sem conexão e lógica na gestão de cada equipamento. Esta veracidade é o resultado de constantes reconstruções caracterizadas por avanços, recuos e enviesamentos dos planos definidos.

O processo de planificação, engendrado durante a história das Bibliotecas Municipais de Lisboa, compreende o desenvolvimento de serviços numa base concetual, infundada e ineficaz. Deteta-se, pelos elementos expostos, a falta de uniformidade no desenvolvimento e na consolidação das Bibliotecas Municipais de Lisboa, referente a diversas variantes. O número de recursos alocados em cada Biblioteca é aleatório. Verifica-se, por exemplo, que Bibliotecas de maiores dimensões possuem menos recursos humanos do que Bibliotecas com menores

³⁰ Dados captados através de: acesso ao Programa de Avaliação de Desempenho de 2017 (i); análise ao *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura, 2012) (ii); visitas efetuadas no âmbito da aplicação do inquérito por questionário concretizada nesta investigação (iii); e, da compilação das evidências referenciadas no documento *Economia de Lisboa em Números 2016* (iv). Neste quadro não se inclui a Biblioteca Itinerante e a Biblioteca de Jardim porque as variáveis selecionadas não se aplicam nesta análise.

áreas úteis. No seguimento, averigua-se, também, falta de princípios no número de horas de funcionamento prestadas por cada Biblioteca. A distribuição incoerente dos fundos bibliográficos também é uma realidade, na medida em que Bibliotecas com maior área útil possuem uma capacidade de oferta menor comparativamente a Bibliotecas com dimensões inferiores. A disparidade das dimensões, que caracterizam as Bibliotecas existentes, significa que as infraestruturas das bibliotecas não possuem requisitos mínimos e máximos para cumprirem com a sua missão na zona em que são implementadas. Na realidade, trata-se de uma política demonstrativa da ausência de critérios estabelecidos. O afastamento de disposições legais e estandardizadas fomentou, no sistema de leitura pública da cidade de Lisboa, a existência de vários equipamentos com características diferentes, em termos de infraestruturas e recursos alocados. As inversões, decorrentes das políticas de gestão operacionalizadas nas distintas administrações do setor bibliotecário Municipal de Lisboa, suscitaram a existência de um mapa de leitura pública em Lisboa, desequilibrado em termos territoriais, de coleções, de recursos de humanos, de serviços prestados, de equipamentos e de características dos edifícios.

O elevado significado que adquire o conceito de Rede de Bibliotecas de Lisboa na teia urbana da cidade tem de consagrar parâmetros que racionalizem os recursos a alocar. A dimensão dos recursos alocados nas distintas Bibliotecas tem de refletir a gestão e a operacionalização de um planeamento ajustado às especificidades locais. Contudo, os dados expostos revelam precisamente o inverso, proporcionando enviesamentos no progresso das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Este processo de reflexão demonstra que a Rede de Bibliotecas de Lisboa é constituída por uma base conceptual frágil.

Urge a necessidade de se fomentar a ideia de uma rede uniforme, constituída por Bibliotecas confinadas aos recursos que se consideram estritamente necessários. O estabelecimento de um modelo de Biblioteca Pública impõe a concretização da oferta dos serviços, de acordo com os padrões normativos identificados para o efeito. A concretização de pressupostos estandardizados facilita a planificação dos processos existentes, contribuindo para racionalizar recursos e economizar custos, numa perspetiva integrada.

Em síntese, releva-se que a evolução das Bibliotecas Municipais se regeu nos primeiros 48 anos da sua evolução, numa planificação sem princípios estandardizados. Este paradigma foi alterado com a instituição do Regulamento aprovado em 1931, no qual se estabeleceram requisitos estandardizados (em termos de horários e recursos humanos) e normas de funcionamento (ex. serviços de leitura prestados). Seguiu-se um período 81 anos, sem que fossem introduzidas medidas de melhoria ao modelo estabelecido para reformular as Bibliotecas de Lisboa, no Estado Novo. A situação alterou-se em 2012, com a operacionalização do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), que estabeleceu as diretrizes das Bibliotecas Municipais de Lisboa, fixando normas estandardizadas para um novo modelo de Biblioteca Pública, contemplando: novas funções, tipologia de equipamentos à escala da cidade, requisitos mínimos para os edifícios e dotações técnicas que configuravam as infraestruturas. Não obstante, mesmo os padrões definidos nos modelos implementados no setor bibliotecário do Município, 1931 e 2012, não foram operacionalizados, conforme definidos. Se a estas evidências acrescentarmos a circunstância de as Bibliotecas Municipais de Lisboa nunca terem adotado marcas estandardizadas recomendadas a nível internacional e nacional, conclui-se

que estes equipamentos não são sustentados em padrões nos processos que consubstanciam o seu modelo de negócio. Por conseguinte, afirma-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa é gerida e operacionalizada em função de princípios casuísticos, mal concebidos, e planos de ação nunca concretizados.

4.10 Tomadas de decisão

A bibliografia consultada permitiu concluir que as tomadas de decisão do sistema biblioteconómico Municipal de Lisboa foram orientadas para melhorar as condições de instrução e educação das pessoas no Município. Contudo, as estratégias organizacionais operadas, no cumprimento destes objetivos, caracterizaram-se por percursos descontínuos, transformações políticas, mutações técnicas, atividades desalinhadas, flutuações sociais e económicas. Nesta dinâmica, as deduções mais salientes face às ações realizadas, consistem nos desvios das atividades existentes, bem como na forma como os profissionais de informação geriram e operacionalizaram os processos preferenciais do negócio biblioteconómico.

A constatação desta realidade instável e perturbadora para a sustentação de um sistema organizacional resulta de uma extensão de decisões aleatórias acumuladas. Para a sua explanação, compilou-se na Tabela 40 a caracterização de ações efetuadas na inovação das Bibliotecas Municipais em 11 parâmetros, permitindo aferir que nos 3 paradigmas detetados e identificados cronologicamente coincidem problemas estratégicos transversais.

Tabela 40: Tomadas de decisão organizacional.

	1883 – 1974	1974 – 2002	A partir de 2002
Base conceptual	Feita para grupos de pessoas, de dentro para fora.	Feita para todas as pessoas, de dentro para fora.	Feita pelas pessoas, de fora para dentro.
Objetivos	Instruir pessoas.	Instruir e fomentar programas de animação.	Formar, integrar e interagir com as pessoas.
Processo de decisão	Centralizado, com suporte em quadros legais.	Menos centralizado; Sem suporte a regras; Motiva uma anarquia no mapa de leitura pública; Cada Biblioteca possui processos próprios.	Baseados em programas e procedimentos que fomentem o conceito de rede.
Decisões	Mistas. Baseadas nos quadros regulamentares definidos a nível nacional e local; Atos isolados e rotinas; Caracterizadas por avanços e recuos.	Projetos isolados, rotinas e interesses inconsistentes; Resulta da interação de pessoas; Compostas por progressos e retrocessos.	Formadas por vaivém de interesses; Desenvolvem padrões subjetivos e pouco ambiciosos; Sem harmonia com os requisitos definidos; Sistema desarticulado.
Atividades	Desalinhasadas; Sustentadas num quadro legal, regulamento municipal e rotinas; Prioridades de procedimentos processamento documental e expansão de equipamentos.	Desintegradas. Tarefas de processamento documental sustentadas em regras padronizadas a nível nacional e internacional; Serviços públicos caracterizados por rotinas.	Desagregadas. Focadas nos processos integrados no sistema informatizado de suporte à gestão e operacionalização de tarefas, em programas de promoção da leitura e do livro. A seleção de otimização de processos não integra as tarefas de atendimento, feitas à base de rotinas.
Situação	Instável; Aleatoriedade. Criar das bases para o progresso das Bibliotecas Municipais. Melhorar, eliminar e introduzir atividades inovadoras que resolvam os problemas provenientes dos sistemas biblioteconómicos implementados.	Aleatoriedade; Confusa; Estável; Implementação de projetos isolados; Processos desalinhasados.	Aleatória; Ambígua. Busca de perspectivas integradoras e inovadoras sobre a forma como o sistema estava a funcionar; Processos desalinhasados; Desordenada. Melhorar, eliminar e introduzir atividades inovadoras que resolvam os problemas provenientes do sistema biblioteconómico instalado anteriormente.

	1883 – 1974	1974 – 2002	A partir de 2002
Ideologia	Criar bibliotecas municipais eficazes e eficientes; Melhorar os graus de literacia da comunidade; Corrigir o estado irregular e inoperante das Bibliotecas Municipais.	Valorizar o conceito de Bibliotecas Municipais com expansão de equipamentos; Sem orientação para os resultados.	Construir o conceito de rede e uma política de qualidade; Normalização de processos.
Estratégias	Expansão de equipamentos; Introdução de normas regulamentadas; Salvaguarda do património bibliográfico e arquitetónico.	Expansão de equipamentos. Criação de núcleos de coleção especializados; Centralização de processos de processamento documental; Salvar o património bibliográfico e arquitetónico.	Inovação tecnológica que integrasse processos e potenciase serviços de valor acrescentado à comunidade; Adoção de recomendações da IFLA no desenvolvimento de serviços; Definição de procedimentos de gestão da coleção alinhados num conceito operativo de rede. Criação de indicadores de qualidade para avaliar o desempenho dos serviços; Salvar o património bibliográfico e arquitetónico.
Papel do Bibliotecário responsável	Atuação de acordo com as regras implementadas e ideias políticas; Negociação com o poder político.	Negociação com o poder político, sem regras e requisitos de funcionamento normalizados.	Negociação com o poder político, com programas de funcionamento estabelecidos.
Desvios	Requisitos normalizados no regulamento local.	Princípios recomendados a nível nacional e internacional.	Padrões a nível local, nacional e internacional.
Problemas Transversais	Fraco desempenho nos resultados alcançados; Infraestruturas desadequadas; Alocação de recursos de forma desequilibrada e sem critério (número de colaboradores, perfil e competências desajustadas; número de documentos; tipologia e número de equipamentos instalados; dimensões das infraestruturas); Medidas descontínuas, ineficazes, ambíguas e pouco claras; Inexistência de um modelo de gestão integrado com uma seleção de processos que acrescentem valor ao negócio das Bibliotecas; tomadas de decisão baseadas em atos súbitos ausência de padrões standardizados que apoiem as tomadas de decisão de forma uniforme e equilibrada com o desenvolvimento da cidade; Capacidade do sistema biblioteconómico em fomentar um modelo credível, inovador, consistente e contínuo.		

Conclui-se, pela literatura consultada, que os processos de decisão, responsáveis pela alteração dos paradigmas dos modelos biblioteconómicos desenvolvidos, têm por base a forma como o sistema bibliotecário Municipal de Lisboa encara as comunidades a servir, desde o século XIX.

Neste quadro, defende-se que os processos de decisão, instituídos na gestão e na operacionalização dos serviços, produtos e recursos prestados, possuem três conceitos funcionais:

1. De 1883 a 1974 - Bibliotecas feitas para algumas pessoas:

Os processos instituídos na criação das Bibliotecas foram orientados com o intuito de se aumentarem os níveis de literacia de informação da população. As tomadas de decisão fizeram notar uma forte influência do Estado pelas normas regulamentadas e instituídas até 1974. Durante este período, as pessoas tinham ao seu dispor os recursos e serviços pensados pelo estado e de acordo com a sua ideologia estadista e conservadora. O Estado materializava os seus recursos, em função da educação que pretendia fomentar às pessoas, coligando as Bibliotecas como instrumentos de propaganda ativos da sua ideologia. Do século XIX ao 25 de Abril de 1974, as Bibliotecas são mecanismos ativos do Estado na instrumentalização da população, segundo a ideologia política, limitando e controlando o acesso à informação.

2. De 1974 a 2002 - Bibliotecas feitas para as pessoas, de dentro para fora:

Ao contrário do paradigma anterior, nota-se que os serviços e produtos são implementados de acordo com as dinâmicas da população e orientações técnicas internacionais. Identifica-se a intenção de alterar o paradigma das Bibliotecas, em função dos interesses das pessoas e das recomendações biblioteconómicas estabelecidas pela IFLA. Nesta filosofia, as Bibliotecas são pensadas e delineadas de dentro para fora. O desenvolvimento de serviços, recursos e produtos é determinado pelos profissionais de informação para serem utilizados pelas comunidades envolvidas das Bibliotecas. Os pressupostos são irrealistas e reveladores de egocentrismo. Dificilmente, os decisores podem depender a seleção de processos somente da sua visão técnica e sensorial. O plano de ação delineado não consagrou mecanismos que permitissem orientar as atividades às reais necessidades da comunidade. Paralelamente, verifica-se a permanência de processos perturbadores para a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A filosofia de funcionamento, alicerçada na defesa da salvaguarda dos bens bibliográficos e na valorização do património arquitetónico, persistiu na seleção de processos operacionalizados pelos atores do sistema biblioteconómico do Município de Lisboa. A herança patrimonial alicerçada, com o benefício do depósito legal, continuou a determinar a gestão e operacionalização de atividades das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Os ideais de liberdade provenientes do 25 de Abril de 1974, foram bastante limitadores na emancipação das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A ausência de princípios reguladores de acesso à informação, instituídos pelo Estado, deu lugar à criação de profissionais de informação defensores de ideais provenientes do século XIX. Esta realidade demonstra que os profissionais de informação se tornaram nos principais inquisidores e censuradores do acesso à informação. Estes decisores mantiveram as políticas de salvaguarda dos bens bibliográficos, bem como incentivaram a inovação de processos baseados em atos isolados, desalinhados e sem padrões

normalizados. Do exposto, resultou um Mapa de Leitura Pública de Lisboa incoerente e ambíguo no que concerne às infraestruturas e aos recursos das diferentes Bibliotecas Municipais desenvolvidas e extintas neste período.

3. A partir de 2002 - Bibliotecas feitas para e pelas pessoas, de fora para dentro:

As Bibliotecas Municipais de Lisboa, em função da alteração da filosofia de funcionamento registada em 2002, começaram a ser pensadas para as comunidades a servir. Os bibliotecários passaram a ser, principalmente, mediadores, impondo as técnicas de organização e estruturação de informação ao serviço dos interesses da comunidade. Esta abordagem fez notar que os aspetos técnicos existentes não deviam ser aplicados de acordo com a interpretação dos interesses dos decisores, mas sim com as conveniências dos reais e potenciais utilizadores. Perante um mercado cada vez mais competitivo e emergente na gestão e disseminação da informação, o sucesso passaria por adotar um plano estratégico que criasse valor acrescentado no negócio das Bibliotecas. A opção definida consistiu na inovação destes equipamentos a partir da participação ativa da comunidade nos processos a desenvolver pela Biblioteca. A Biblioteca passou a ser melhorada continuamente pela visão e conveniência da comunidade servida.

O plano traçado visou, sobretudo, aglutinar recomendações internacionais no cumprimento da missão e objetivos das Bibliotecas Públicas. Numa lógica de mercado, o conjunto das atividades pensadas teve a finalidade de aproximar a oferta à procura, potenciando as possibilidades de êxito das Bibliotecas. Contudo, a ausência de um plano de gestão e de uma seleção de processos adequada ao negócio do sistema biblioteconómico Municipal de Lisboa tornaram as tomadas de decisão aleatórias, desalinhadas, com resultados nefastos. O percurso da Rede de Bibliotecas de Lisboa continuou a ser inoperante e divergente com os programas traçados para a sua evolução. O conflito de preferências entre os intervenientes e a inaptidão dos responsáveis do setor bibliográfico em lidar com o poder político possibilitaram a acumulação de desvios e de ambiguidades nas decisões tomadas para inovar estes equipamentos culturais na capital portuguesa.

Resumindo, a base conceptual das Bibliotecas Municipais de Lisboa denota o ajustamento do seu funcionamento às comunidades a servir. A comunidade é sempre encarada como um elemento vital na gestão e na operacionalização dos processos. Na base conceptual dos modelos biblioteconómicos desenvolvidos, identifica-se o objetivo de as atividades de entrada e saída resultarem da interação e interesses da comunidade, a fim de satisfazer as suas conveniências. Neste quadro, mostrou-se que a inovação da filosofia de funcionamento teve como âmbito uma abordagem de aproximação dos serviços, produtos e recursos prestados, transformando as Bibliotecas em espaços que beneficiassem cada vez mais a comunidade. Contudo, as medidas implementadas, no desenvolvimento e na consolidação de cada modelo biblioteconómico criado, são facilmente corrompidas com tomadas de decisão que não favorecem a resposta favorável à comunidade.

A lógica de atuação manifesta a utilização de matrizes adequadas preferencialmente às demandas do poder local, em termos de salvaguarda do património arquitetónico, bibliográfico e ordenamento territorial. Esta situação constitui mais um paradoxo na materialização do mapa de leitura pública de Lisboa. As Bibliotecas, feitas para e pelas

comunidades, transformam-se em mecanismos ao serviço das ideologias e interesses do poder local. As Bibliotecas deixam de ser o centro da comunidade, apesar de serem desenhadas em função das suas expetativas.

As tomadas de decisão definidas não conseguem ancorar princípios, valores que permitam a existência de uma Rede de Bibliotecas de Lisboa, embebida em boas práticas de gestão. Durante o progresso das Bibliotecas, perpetua-se a ausência de bases sólidas e a seleção de processos desajustada ao modelo de negócio destes equipamentos. Fica presente a imperícia do sistema biblioteconómico em catapultar as Bibliotecas Municipais de Lisboa numa estrutura cada vez mais aberta para se definir, construir, desenvolver, consolidar e inovar um modelo de gestão. A sua substancialização é imprescindível para determinar: processos de valor acrescentado para as Bibliotecas; um conceito operativo de rede, equitativo e uniforme; padrões normativos que apoiem as decisões na alocação dos recursos; a implementação de Bibliotecas em edifícios adequados para os seus propósitos; serviços e produtos em conformidade com as necessidades da comunidade; os desvios e as melhorias nos processos existentes ou a implementar.

4.11 O plano de Bibliotecas Municipais de Lisboa, 2012 – 2024: Programa Estratégico Bibliotecas XXI.

Este subcapítulo destaca o plano de Bibliotecas Municipais de Lisboa delineado para alterar o seu contexto organizacional de 2012 a 2024. Debruça-se sobre a base conceptual que motivou a redefinição do funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa a partir da segunda década do séc.XXI. Descreve os conceitos, as funções, o modelo e os critérios que sustentam o desenvolvimento do mapa de leitura pública da cidade de Lisboa até 2024. Mais do que descrever o *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), a abordagem efetuada pretende aduzir algumas reflexões relevantes visando a melhoria do sistema biblioteconómico em estudo.

4.11.1 Base conceptual para o futuro das Bibliotecas Municipais de Lisboa

A segunda década do século XXI é assinalada pela definição de um novo modelo para as Bibliotecas Municipais de Lisboa. O documento *Programa Estratégico Biblioteca XXI: Proposta de Requalificação da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa*, aprovado a 9 de maio de 2012, definiu as premissas preferenciais para a reinvenção da Rede de Bibliotecas de Lisboa, até 2024.

O processo de inovação do setor bibliotecário, aprovado em 2012, teve como ponto de partida, um estudo de uma equipa do Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica, do Centro de Investigação Associado do ISCTE/IUL, a pedido do Pelouro da Cultura da Câmara Municipal de Lisboa. Esta investigação tinha, como finalidade, produzir uma reflexão estratégica sobre a cultura em Lisboa, no sentido de consensualizar um conjunto de linhas estruturantes de atuação para o Município, satisfazer as expetativas e anseio reais da comunidade. O resultado foi a publicação, em 2009, do documento *Estratégias para a Cultura em Lisboa* (2009).

Deste estudo, agrupam-se os elementos provenientes do estado da arte do sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa até 2009 e quais os pontos de partida de atuação para a melhoria deste setor.

O diagnóstico da realidade biblioteconómica municipal emitiu uma imagem desastrosa ao nível de planeamento e de conceito de rede. Da revisão efetuada, concluiu-se que a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa tem sido desenvolvida com tomadas de decisão ao acaso, sem rigor, carecendo de uma análise técnica e de um planeamento, resultando num conjunto de equipamentos com falta de uniformidade, de articulação e de congruência estratégica global no seu conjunto (Lisboa. Câmara Municipal. Pelouro da Cultura, 2009:147). Na generalidade, são identificadas diversas carências nas Bibliotecas Municipais de Lisboa à entrada da segunda década do século XXI, destacando-se as seguintes (Idem, 2009:56):

- Infraestruturas: reconhece-se que estão implementadas em espaços desadequados. O estado de conservação da maioria dos edifícios é deficiente e as dimensões das respetivas áreas insuficientes para disponibilizar serviços de acordo com as conveniências da comunidade;
- Recursos financeiros: são escassos para responder às necessidades do conjunto de Bibliotecas existentes;
- Coleção existente: é desajustada em termos de atualização e pertinência de assuntos oferecidos;
- Capacidade de armazenamento da coleção: encontra-se esgotada, em especial na Hemeroteca e na Biblioteca Municipal Palácio Galveias;
- Cooperação: constata-se a falta de interligação entre os distintos equipamentos culturais municipais existentes, com o objetivo de assegurar alinhadamente os processos de salvaguarda do património existente na cidade de Lisboa.

Esta conceção advoga a necessidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa se reestruturar no quadro organizacional, através da conceção de um plano estratégico que (Idem, 2009:147):

- Analise a pertinência dos equipamentos existentes ao ponto de se tomarem decisões quanto à sua continuidade;
- Defina prioridades em termos de investimentos necessários para reabilitar os equipamentos a manter;
- Equacione a missão e os serviços da rede de biblioteca de acordo com uma visão geral ou específica de cada equipamento;
- Estabeleça objetivos reais para o poder político concretizar e, consequentemente, orientem um plano de ação sustentado;
- Estabilize os programas das bibliotecas de bairro existentes, incluindo estudos sobre a sua hipotética expansão;
- Estude a relevância de atuação das bibliotecas itinerantes;
- Averigue o perfil das bibliotecas especializadas;
- Identifique formas de cooperação com: outros departamentos da Câmara Municipal de Lisboa com a finalidade de economizar recursos para potenciar atuações conjuntas, evitando frequentes duplicações de atividades e projetos; equipamentos culturais especializados que ao momento estão na mesma estrutura orgânica (Fonoteca e

Videoteca); as bibliotecas escolares, universitárias e outras instituições públicas existentes na cidade para que em conjunto sirvam melhor os interesses dos munícipes em termos dos serviços prestados.

Desta análise, destacam-se diversos pontos críticos que ajudam a compreender as particularidades das Bibliotecas Municipais de Lisboa no final da primeira década do século XXI, salientando-se as seguintes: a carência de uma missão e de objetivos estratégicos que definam a essência e o futuro da Rede de Bibliotecas de Lisboa; infraestruturas desajustadas para o desempenho eficaz e eficiente destes equipamentos; escassez de recursos financeiros que permitam sustentar e inovar os serviços e os produtos existentes; ausência de um plano de ação que vise o progresso continuado e estável destes equipamentos.

Para responder a estes desafios, surgem diversas medidas estratégicas para revitalizar o sistema biblioteconómico inscritas no documento *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), no sentido de aumentar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados e, consequentemente, satisfazer as comunidades locais.

4.11.2 Um novo conceito e novas funções: Bibliotecas Municipais de Lisboa, uma porta de entrada para a comunidade

O papel inoperante das Bibliotecas Municipais de Lisboa, conforme ilustrado no documento *Estratégias para a Cultura em Lisboa*, expunha a necessidade de se reinventar a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. A estratégia do Município consistiu em constituir um grupo de trabalho que definisse um plano de ação, a longo prazo, para o progresso das Bibliotecas municipais. Do resultado desta investigação surgiu o documento que passou a orientar as componentes processuais das Bibliotecas Municipais de Lisboa, a partir de 2012. O *Programa Estratégico Biblioteca XXI*, aprovado por unanimidade pela Câmara Municipal de Lisboa, pela proposta nº249/2012, reproduz os princípios instituídos pelo sistema bibliotecário municipal de Lisboa para a requalificação da sua Rede de Bibliotecas, até 2024.

A primeira variável analisada pelos investigadores responsáveis pelo estudo da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa consistiu na avaliação do seu estado. O diagnóstico apresentado no documento *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura, 2012: 14-15) comprova que a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa possuía diversas lacunas na entrada na segunda década do século XXI, conforme sintetizado na Tabela 41.

Tabela 41: Diagnóstico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa efetuado em 2010.

Indicadores	Conclusões
Edifícios	As Bibliotecas estão implementadas em edifícios desadequados aos propósitos consagrados no <i>Manifesto IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas (1994)</i> , o que dificulta a oferta de novas valências para responder devidamente às exigências de mercado, perceção dos clientes face às transformações sociais, económicas e culturais.
Instalações	Os espaços são impróprios para disponibilizar os serviços que as comunidades necessitam. Caracterizam-se por instalações labirínticas, muito compartimentadas com áreas diminutas, dificultando a gestão e a operacionalização de atividades na Biblioteca.
Cobertura territorial	Não compreende a totalidade do território do Município. A sua abrangência é insuficiente.
Padrões normalizados	Verifica-se o desenvolvimento de equipamentos sem contemplarem normas e padrões recomendados ao nível nacional. Neste âmbito, identifica-se a ausência de ligação entre as áreas das Bibliotecas e o número de populações que servem, não indo ao encontro dos princípios definidos no Programa de Apoio às Bibliotecas Municipais. Acrescente-se que tendo por base os fundamentos da DGLAB ³¹ , nenhuma Biblioteca Municipal existente, à data, possui os padrões definidos com maior dimensão (BM2 e BM3) e apenas três bibliotecas integram as áreas correspondentes aos padrões menores (BM1), especificamente: Galveias, Hemeroteca e Belém.
Plano de desenvolvimento	Ausência de um plano de implantação e de progresso da Rede de Bibliotecas Municipais em Lisboa.
Coleção	Dimensão da coleção de livros existentes atualmente, muito abaixo do rácio de 1 documento por 20.000 habitantes, quando o recomendado pela DGLAB é de 2 documentos/ habitante até 20.000 habitantes, e de 1,5 documento/habitante acima dos 20.000 habitantes. ³²

O exposto deixa transparecer que a gestão e a operacionalização de um plano de ação tem sido irrealizável. Desta constatação, destacam-se as diversas lacunas que o sistema bibliotecário não tem tido a capacidade de melhorar, desde 1883:

- Infraestruturas desajustadas;
- Quadro do pessoal desajustado em termos de qualificação e quantidade;
- Construção aleatória de Bibliotecas Municipais na teia urbana da cidade;
- Ausência de um planeamento estratégico que defina claramente a visão, a missão, os valores, os objetivos, os indicadores e as metas das Bibliotecas, sob a gestão municipal.

A evolução das estruturas organizacionais para novas realidades requer conhecimentos e contextos de boas práticas biblioteconómicas. Esta melhoria apenas é alcançada se a gestão, eficiente e eficaz dos processos, estiver alinhada com a política, a missão e os objetivos estratégicos da mesma.

A delimitação de uma nova visão e de premissas capazes de responder adequadamente a diferentes necessidades das comunidades, impeliram a adoção de diversos princípios inovadores consagrados no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI (2012)*. O alcance de novas circunstâncias para a Rede de Bibliotecas de Lisboa teve como base as normas recomendadas pela IFLA e a integração de várias práticas adotadas por várias Bibliotecas Públicas, a nível

³¹ Direção-Geral do Livro, dos Arquivos e das Bibliotecas.

³² De acordo com os dados do módulo de estatística do Sistema de Gestão Integrado Automatizado (2017) *Horizon*, a Rede de Bibliotecas de Lisboa possui, aproximadamente, 500.000 exemplares disponíveis ao público.

internacional. Para um melhor enquadramento da base concetual definida para as Bibliotecas Municipais de Lisboa, compilou-se a visão explícita em cada um dos cinco documentos que suportam o novo paradigma da leitura pública para a cidade enfatizado no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) (*vide* Tabela 42).

Na generalidade, o recurso à bibliografia, que suporta os ideais expostos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), manifesta que as Bibliotecas Municipais de Lisboa têm de: ser bibliotecas feitas pela e para a comunidade; existir como recursos-chave do progresso da população; criar e promover programas de aprendizagem ao longo da vida; desenvolver e inovar espaços que transformem as bibliotecas em equipamentos de proximidade e pontos de encontro da comunidade; fomentar serviços de informação de acordo com as necessidades da comunidade; possuir padrões normalizados; definir mecanismos de gestão para melhorar continuamente os seus processos e atividades, em sintonia e/ou parceria com as partes interessadas e envolvidas.

Tabela 42: Enquadramento teórico do Programa Estratégico Bibliotecas XXI (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura, 2012:7-12)

Documentos orientadores	Visão explícita nos documentos
<i>Third Generation Public Libraries - Visionary Thinking and Service Development in Public Libraries (to 2020) (Newman, 2008)</i>	Apresenta estratégias para as Bibliotecas Públicas serem implementadas no seio da vida das Comunidades Locais, de forma a serem agentes ativos e participativos no seu desenvolvimento. Para o efeito, defende-se que a Biblioteca Pública tem de ser o resultado do diálogo com a comunidade em que se envolve e que influencia a sua conceção. Neste âmbito, enaltece-se que a Biblioteca Pública de 3ª geração tem de se caracterizar por uma arquitetura que se distinga do meio envolvente tornando-se num agente catalisador económico, social e cultural. O edifício, que se pretende marcante, tem de ser flexível e constituído com espaços de usos múltiplos, possibilitando a sua transfiguração à medida do progresso do mercado. As Bibliotecas têm de ser uma âncora na melhoria da comunidade, perspetivando parcerias e serviços disponibilizados em ambiente real e virtual. Como exemplo, é apresentada a Biblioteca de Seattle que, pela arquitetura do edifício, se tornou num polo atrativo da população, permitindo a revitalização comercial da zona envolvente.
<i>21st Century Libraries: Changing Forms, Changing Futures (Building Futures, 2003)</i>	Demonstra as tendências socioeconómicas que têm de ser consideradas no progresso das Bibliotecas, salientando-se a sua relevância para: apoiar a aprendizagem ao longo da vida; utilizar-se como espaço de encontro, de informação, experimentação; proporcionar serviços e ferramentas múltiplas na pesquisa e recuperação de informação; potenciar o desenvolvimento cultural da comunidade; ser um parceiro ativo no desenvolvimento de serviços para culturas minoritárias ou grupos com necessidades especiais; pilar da economia do conhecimento.
<i>Library Development Program 2006-2010 (The Municipality of Aarhus, 2006)</i>	Salienta o Papel da biblioteca na promoção das literacias necessárias para inclusão da comunidade e na transformação dos espaços em locais apelativos e funcionais, para trabalho de grupo e encontros.
<i>10 ways to make a public library work: update your libraries (IFLA, 2009)</i>	Advoga que as Bibliotecas têm de ser espaços culturais da comunidade, agentes participativos na formação das pessoas da comunidade.
<i>Idea Store Strategy, 2009 (Tower Hamlets, 2009)</i>	Reforça que as pessoas vêm as Bibliotecas como: locais de encontro onde se podem partilhar interesses; centros de desenvolvimento comunitário.

Estes são elementos demonstrativos de um modelo integrativo entre a essência de uma Biblioteca Pública com os seus recursos, serviços e produtos. Note-se que a ideia base deste modelo biblioteconómico, decorre de um processo construído pela e para a comunidade,

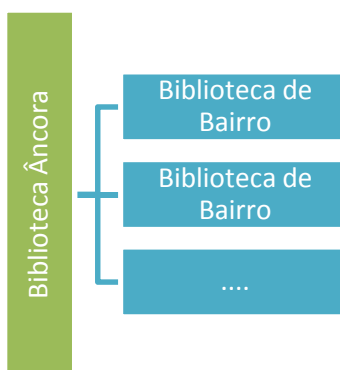
conciliando os aspetos característicos de cada comunidade com o contexto da envolvente territorial³³.

4.11.3 O novo modelo do mapa de leitura pública da cidade de Lisboa

Definidos as bases e os conceitos para a inovação da Rede de Bibliotecas de Lisboa, procedeu-se ao redesenho do sistema bibliotecário municipal. O princípio orientador do modelo para as Bibliotecas Públicas do Município de Lisboa consistiu em operacionalizar um conceito de funcionamento em rede, baseado na cooperação, na diversidade, na partilha de recursos e serviços, através de uma gestão centralizada, mediante os seguintes elementos (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura, 2012:15): uma gestão de coleção coordenada em rede; um quadro de recursos humanos geridos de forma integral em rede; centralização de recursos técnicos e financeiros; um plano anual partilhado; uma política de comunicação e imagem comum.

Para dar resposta aos novos pressupostos enunciados para as Bibliotecas Municipais de Lisboa, identifica-se a reestruturação do modelo organizacional, proveniente desde 1931 (*vide* fig. 20). O modelo assente numa Biblioteca Central e em Bibliotecas de Bairro, é substituído, em 2012, por um sistema inovador composto por Bibliotecas de Bairro dependentes de uma Biblioteca Âncora (Idem, 2012:19).

Figura 20: 3º modelo estrutural do sistema biblioteconómico municipal de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura, 2012:19).



A implementação deste novo modelo assumiu uma matriz territorial baseada nas Unidades Operativas de Planeamento e Gestão (UOPG), de acordo com o Plano Diretor Municipal (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura, 2012:22). A operacionalização desta estratégia organizacional propõe uma configuração do mapa de leitura pública da cidade até

³³ Com a finalidade de recolher informações sobre os hábitos dos utilizadores e perspetivas da comunidade para os serviços a desenvolver pelas Bibliotecas, realizam-se reuniões com elementos representativos da comunidade sustentadas em entrevista estruturada. Com base nos dados recolhidos conceptualiza-se o desenvolvimento de espaços, serviços e produtos, à imagem dos reais e potenciais utilizadores. Como exemplo, a fim de adquirir a opinião e as perspetivas dos utilizadores para a Biblioteca Palácio Galveias, efetuou-se uma reunião com os representantes dos estabelecimentos de ensino do meio envolvente (Jardins de Infância; Escolas 1º, 2º e 3º ciclos; Universidades; Turismo de Portugal; Gestores de cafés; Polícia de Segurança Pública; Associação de Pais; Representantes da comunidade Local; entre outros).

2024, em sintonia com a carta estratégica para Lisboa, com as seguintes metas (Idem, 2012:22):

- 8 Bibliotecas Âncora espalhadas pela totalidade das UOPG, com exceção das UOPG 3 e 4 que possuem a Biblioteca Palácio Galveias como Biblioteca Âncora;
- 1 a 3 Bibliotecas de Bairro em cada UOPG, prevendo-se um total de 18 Bibliotecas de bairro para cobrir toda a cidade com estabelecimentos desta natureza, numa lógica de proximidade. A criação das Bibliotecas de Bairro deverá concretizar-se em função do desenvolvimento e do crescimento locais, das acessibilidades e da proximidade a outros equipamentos sociais e educativos, privilegiando a ligação às escolas.

Neste ponto, reitera-se a importância deste projeto ser planeado, estrategicamente, em 3 etapas (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura, 2012:23-24):

1. Curto prazo: responder às necessidades imediatas no que concerne à requalificação física e funcional das Bibliotecas existentes, com financiamento assegurado no quadro PIPARU³⁴. Neste âmbito, enquadra-se: a requalificação das Bibliotecas Camões, Belém; readaptação do Palácio dos Coruchéus para se implementar uma Biblioteca; e realocização da Hemeroteca no espaço do Complexo Desportivo da Lapa, partilhado com o Departamento de Desporto;
2. Médio prazo: identificar necessidades prioritárias, em função de espaços reservados no âmbito do Plano Pormenor e compensações obtidas por via regional e, ainda, em função de carências detetadas em zonas demograficamente relevantes da cidade. Nesta etapa, define-se a construção de novas bibliotecas: Alta de Lisboa (5.000 m²); Benfica³⁵ (1.852 m²);
3. Longo prazo: inscreve-se num plano estrutural e planeamento estratégico completando os pressupostos da Rede de Bibliotecas Públicas pensado à escala global do território até 2024.

Do ponto de vista da eficácia organizacional, verifica-se que a execução do programa funcional atua como meio impulsionador da política urbana municipal. A explicitação desta estratégia ocorre com o estabelecimento de processos preferenciais na constituição de Bibliotecas Âncora nas zonas com projetos urbanísticos mais adiantados destacando-se as seguintes UOPG (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura, 2012:25).

- UOPG 1 – Coroa Norte – Freguesias: Lumiar, Ameixoeira, Telheiras e Carnide;
- UOPG 2 – Oriental – Freguesias: Santa Maria dos Olivais, Oriente e Marvila (em projecto);
- UOPG 5 – Benfica – Freguesias: Benfica e S. Domingos de Benfica.

A compreensão do exposto, é ilustrada no Plano de Urbanização do Alto do Lumiar, ao realçar a instituição de uma biblioteca na UOPG 1 como um equipamento imprescindível para

³⁴ Programa de Investimento Prioritário em Ações de Reabilitação Urbana (PIPARU), definido no documento Grandes opções do Plano 2010-2013, da Câmara Municipal de Lisboa.

³⁵ A Junta de Freguesia de Benfica decidiu impulsionar, em 2016, a criação de uma Biblioteca Pública independente da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

impulsionar o desenvolvimento da área envolvente, transformando-se numa robusta âncora daquela nova urbanização (Idem, 2012:25).

O modelo denota um paradigma estrutural inovador, baseado numa ordenação territorial eliminando a ideia de uma Biblioteca Municipal Central. Reitera-se a defesa de um conceito operativo de rede para otimizar a qualidade dos serviços através da partilha de recursos e produtos geridos de forma integrada, mas centralizada. A partir deste processo de ponderação, definiu-se um conjunto de princípios estandardizados, para consolidar os princípios e os objetivos estabelecidos do sistema biblioteconómico.

4.11.4 Marcas normativas e novas funções

Para assegurar padrões de qualidade na operacionalização deste projeto, o *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) estabeleceu critérios normativos referenciados pela DGLAB e IFLA (*vide* Tabela 43).

Tabela 43: Padrões definidos no Programa Estratégico Bibliotecas XXI para Bibliotecas Âncora e de Bairro (LISBOA. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão da Rede de Bibliotecas, 2012).

Tipologias de Bibliotecas		
Dimensões Identificadas	Biblioteca Âncora	Bibliotecas de Bairro
Áreas brutas	Correspondente a BM3, com áreas brutas próximas dos 2.600 m ² . Para edifícios requalificados, a área poderá ser inferior.	Equivalente a BM1 ou BM2, com áreas compreendidas entre 1.000 e 1.800 m ² .
População	Orientados para população superior a 50.000 habitantes.	Destinadas a uma população compreendida entre 20.000 e 50.000 habitantes.
Edifícios	Preferencialmente de raiz ou adaptados em função de normas específicas e ajustados à diversidade das suas funções. No máximo, deverão ter quatro pisos, sendo, , um abaixo do solo para ocupação de auditório e serviços complementares. Restantes pisos em cave deverão ser, apenas, utilizados como estacionamento e/ou depósito.	Prioritariamente, devem ser feitos de raiz ou adequados de acordo com padrões existentes. Não deverão ter mais de dois pisos, todos acima do solo e com uma franca comunicação entre si. No caso de edifícios já existentes, alvo de requalificação, as áreas poderão ser um pouco inferiores.
Valências	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leitura, Informação e Conhecimento; ▪ Educação e Formação; ▪ Desenvolvimento e Cidadania; ▪ Artes e Cultura; ▪ Encontros e Debates. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serviços de maior proximidade às comunidades; ▪ O primeiro acesso a serviços de Informação e Conhecimento.
Espaços	Polivalentes para formação; Um auditório ou espaço afim e cafeteria; Espaços para partilhar em parcerias com instituições de importância estratégica e complementar à Biblioteca.	Flexíveis e polivalentes, de acordo com as necessidades da comunidade.
Número de Bibliotecas	Uma Biblioteca Âncora por UOPG, com exceção da UOPG 3 e 4, que partilham a mesma Biblioteca Âncora.	1 a 3 Bibliotecas de Bairro em cada UOPG, em função do desenvolvimento local.

As normas estabelecidas, para revitalizar o modelo de Bibliotecas Públicas de Lisboa, integraram seis dimensões significativas:

- **Áreas brutas:** a relevância da ideia de uma Biblioteca Pública ser instalada em espaços adequados para a execução da sua missão, definindo-se, para o efeito, requisitos mínimos e máximos;
- **População:** a importância que adquire a comunidade na planificação das Bibliotecas num sistema de rede conduziu à definição de parâmetros que distinguíssem as Bibliotecas Âncora e de Bairro, em função do número de habitantes existentes na zona envolvente;
- **Edifícios:** a oferta de serviços e produtos à comunidade, tem de ser disponibilizada em espaços que proporcionem conforto e com o mínimo de barreiras físicas, para que a biblioteca se assuma como um equipamento vital na relação com a comunidade e envolvente;
- **Valências:** determina-se que as Bibliotecas Âncora possuam mais valências do que as Bibliotecas de Proximidade, em função do número de habitantes existentes na sua zona de influência;
- **Espaços:** para a concretização dos objetivos de cada Biblioteca, define-se a existência de espaços específicos, tendo em consideração que as Bibliotecas de Bairro são mais flexíveis, para responderem às singularidades locais, do que as Bibliotecas Âncora, por serem equipamentos com maior abrangência de público, integrarem mais valências e possuírem uma área superior;
- **Número de bibliotecas:** a importância de ter um Mapa de Leitura Pública, uniforme e equilibrado, orientou o sistema bibliotecário a definir números mínimos e máximos para cada tipologia de biblioteca criada.

Para além do exposto, o programa estratégico para as Bibliotecas Municipais de Lisboa recomenda outros princípios no estabelecimento de boas práticas no progresso destes equipamentos.

Assim, na constituição do Mapa de Leitura Pública, o *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) defende, em conformidade com as recomendações estabelecidas no *Programa de apoio às bibliotecas municipais* (Portugal.DGLAB,2009) e nas *Diretrizes IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013), que as Bibliotecas devem estar implementadas junto aos principais fluxos populacionais (Lisboa. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura, 2012:19). A ideia-chave é a colocação destas organizações como meios estruturantes na requalificação da cidade, funcionando como centro de iniciativas, com espaços flexíveis, acolhedores e estimulantes (Idem, 2012:19).

Todavia, e pela observação dos dados compilados, considera-se as normas estabelecidas neste programa pouco ambiciosas e inoperantes, por não integrarem princípios para os processos mais relevantes no desenvolvimento de qualquer sistema bibliotecário. As recomendações enunciadas neste programa, não integram critérios relativos aos recursos humanos, coleções, carga horária, equipamento informático, serviços e produtos.

Estas evidências permitem a continuação do progresso da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa a várias velocidades. A estratégia delimitada possibilita que a alocação de todos os recursos seja executada de forma aleatória, a vários níveis: quadro de pessoal, em termos de quantidade e qualidade casual; carga horária; acervo documental; mobiliário; equipamento

informático; definição de estratégias operacionais com objetivos comuns. Conclui-se, por isso, que esta estratégia possui diversas desvantagens. O caráter abstrato dos princípios definidos, não só enfraquece as tomadas de decisão como, conseqüentemente, expõe as fragilidades organizacionais.

4.11.5 Outras considerações

O *Programa estratégico Biblioteca XXI* (2012) é um documento orientador, estruturante do sector biblioteconómico Municipal de Lisboa. Este projeto introduz um novo modelo na inovação da Rede de Bibliotecas de Lisboa, destacando-se, na sua componente processual, os seguintes princípios: eixos dinamizadores da teia urbana da cidade, de acordo com a matriz definida no Plano Diretor Municipal; centros operacionais da cultura, alicerçando o seu funcionamento num sistema em rede, integrando todos os componentes transversais ao funcionamento das Bibliotecas Municipais; pilares do progresso da comunidade, mediante a disponibilização de serviços, produtos e instalações que potenciem a aprendizagem, a cultura, a informação e o lazer; modelo de negócio flexível e ajustável às volatilidades do mercado, de modo a consolidar-se como chave e catalisador social e económico de uma comunidade em permanente mudança; conceito de Biblioteca desenvolvido pelas pessoas.

Todavia, considerando os princípios-base da gestão por processos enunciados na componente teórica desta investigação, especificamente: Jeston e Nelis (2006); Smith e Fingar (2006); Nieto e Vilagrosa (2008); Plano de bibliotecas de Barcelona: 1998-2010 (1998); Diretrizes para a rede urbana das Bibliotecas Municipais de Barcelona (2009); *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* (2013); entre outros, depreende-se a ausência de elementos chave para otimizar as componentes processuais delineadas no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), dos quais se destaca:

- 1. Ausência de um plano de ação com as componentes necessárias na gestão de um projeto: neste documento, não se identifica a atribuição de princípios orientadores quanto a:** estratégias e mecanismos de gestão dos processos existentes e a incrementar; definição de prioridades dos processos a selecionar para sustentar o modelo desenhado; objetivos, indicadores e metas das componentes processuais que sustentam o programa; etapas processuais a adotar na gestão e operacionalização das atividades a desenvolver para concretização do programa; processos de análise, monitorização e avaliação para acompanhar a evolução e corrigir, sempre que necessário, os desvios identificados no programa;
- 2. Inexistência de um plano de cooperação operacional integrado dentro e entre as UOPG:** um conceito operativo de rede do sistema Biblioteconómico impõe a criação de ações de cooperação entre todas as bibliotecas existentes, orientadas para objetivos comuns de âmbito cultural, educativo, social e económico do território. Não obstante, as relações com os diferentes agentes e programas de cooperação e colaboração entre as distintas Bibliotecas variarem, entre as funções e valências de cada realidade territorial e Biblioteca Tipo, não se vislumbram, no desenvolvimento do sistema bibliotecário da cidade, princípios operacionais que estabeleçam as bases de interação entre Bibliotecas Âncora e Bibliotecas de Bairro. O marco do serviço bibliotecário não define políticas de ação entre os distintos serviços bibliotecários, suscitando também, neste âmbito, a criação de

processos desintegrados em termos de informação local, coleção, programação, serviços especializados, partilha de recursos, relações com os diferentes agentes locais, entre outros. As questões enunciadas manifestam a necessidade de se fixarem objetivos concretos, formas de cooperação, coordenação e responsabilidades, sobretudo entre as Bibliotecas que se encontram na mesma UOPG, salvaguardando as premissas gerais que sustentam o conceito de rede do sistema bibliotecário municipal da cidade como um todo;

3. Robustez e encadeamento nos processos críticos: Considera-se que uma abordagem ao programa em que os autores assumem, cristalinamente, fatores excecionais nos princípios instituídos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) proporciona, desde logo, debilidades no projeto instituído, nas seguintes premissas:

- **Desvio dos padrões:** Possibilidade de introdução de Bibliotecas em edifícios sem os padrões definidos, desde que constituam uma mais-valia para a cidade. Esta medida demonstra que a salvaguarda do património arquitetónico continua a prevalecer sobre a funcionalidade de uma Biblioteca, com princípios do século XXI, e que os fundamentos normalizados podem ter desvios. Ao admitir-se o progresso de um projeto, com um carácter distinto do desenhado, descredibiliza os seus fundamentos e permeabiliza a sua adulteração por qualquer condicionante. O ideal seria defender um caminho com normas que personifiquem a inovação da Rede, defendendo que qualquer desvio ao delineado não coloque em causa o planeamento definido. O crescimento seria, assim, sustentado em melhorias contínuas graduais e não em apêndices desconexos que, necessariamente, têm de ser alinhados. O resultado é uma miscelânea de projetos. Trata-se de uma estratégia defensiva para qualquer deturpação que possa registar-se no programa, que não abone favoravelmente à reputação de uma rede que tarda em assumir assertivamente o seu papel;
- **Fatores externos:** ressalva-se que a concretização do programa está dependente de condicionantes relacionados com o plano financeiro, orçamental, disponibilização de espaços e adequação da comunidade e da cidade. Qualquer desvio será, portanto da responsabilidade dos intervenientes e não dos impulsionadores do projeto. De qualquer forma, entende-se que a apresentação destes condicionalismos num projeto, a longo prazo, pressupõe a existência de um plano estratégico que contemple as fontes de financiamento necessárias e as áreas geográficas identificadas para concretização do modelo proposto. De outra forma, o plano estabelecido não foi desenhado com todas as partes interessadas (arquitetura, urbanismo, bibliotecas e finanças), mas numa ótica unilateral, ao invés de uma perspetiva global e integrada, colocando em causa o projeto que ilustra os mandamentos da Rede de Bibliotecas de Lisboa;
- **Carência de um plano de atuação na correção de eventuais desvios:** perante as adversidades contempladas como fatores de risco na concretização do *Programa Bibliotecas XXI*, entende-se que este deveria integrar linhas de atuação de monitorização e avaliação que permitissem identificar as causas dos desvios, de forma a corrigi-los com eficácia e eficiência. Um plano de ação, apesar de estar dependente de fatores externos e internos não controláveis pelos gestores, deverá ser suficientemente objetivo para que a estratégia, processos e normas definidos o tornem suficientemente robusto e imune a constantes desvios. Todos os fatores não previsíveis, que possam corromper o plano desenhado, deverão ser alvo de medidas

corretivas. Qualquer exceção, meramente, deverá ser introduzida se acrescentar valor ao plano existente, sem adulterar a identidade dos projetos. Estas medidas de atuação devem ser integradas no planeamento estratégico, definido para aferição do projeto. Contudo, estas ações não foram contempladas, suscitando um plano frágil e desajustado a qualquer fator excecional.

4. **Normas estandardizadas pouco abrangentes:** Os requisitos padronizados, patentes no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) para o desenvolvimento da Rede de Bibliotecas de Lisboa, são insuficientes. A alocação dos recursos imprescindíveis para o desenvolvimento e a concretização dos processos continua a carecer de padrões que uniformizem as atividades de cada Biblioteca Municipal. Esta circunstância continuará a fomentar o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa de forma arbitrária, motivando ausência de planeamento, desvios nas atividades, ausência de medidas corretivas, entre outros;
5. **Integração desajustada da totalidade do quadro dos Recursos Humanos da Rede de Bibliotecas de Lisboa no modelo instaurado:** para a assimilação de competências e execução das linhas orientadoras constantes no programa, definiu-se, como estratégia, um plano de aprendizagem formal. Porém, o plano de formação, desenvolvido no quadro de recursos humanos da Rede de Bibliotecas de Lisboa para instruir os colaboradores, foi insuficiente e uma medida mal-executada. O desenvolvimento de competências incrementado, não abrangeu a totalidade dos recursos humanos. O investimento neste processo, não garantiu a aquisição de conhecimentos para se proceder à ambicionada mudança de processos, de forma transversal e sustentada na Rede de Bibliotecas de Lisboa. A falta de qualificação dos profissionais que executam os processos, com o fim de se desenvolverem serviços, produtos e recursos para os clientes constitui, também, um entrave relevante para a implementação deste projeto.

Esta realidade tem potenciado previsíveis desvios nos processos implementados. Embora as atividades do sistema bibliotecário ilustrem dinâmicas na criação e difusão de bibliotecas de 3ª geração, deteta-se que as componentes processuais operacionalizadas não estão em conformidade com os critérios definidos no programa estratégico para a inovação do sistema bibliotecário Municipal de Lisboa. As tomadas de decisão deste sistema bibliotecário evidenciam que a atividade organizacional não se reveste pelo plano de ação delineado até 2024.

As evidências identificadas na bibliografia consultada e a possibilidade de se observar diretamente o objeto de estudo, permitem identificar, na operacionalização do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), ambiguidades nas seguintes variáveis:

a) Acessibilidade:

Desde logo, denota-se que os processos desenvolvidos, relativos à acessibilidade e à gestão dos padrões, não se coadunam com a implementação do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012).

Ao nível da acessibilidade, verifica-se que as Bibliotecas, implementadas após aprovação deste documento, não possuem uma rede de transportes que facilite os fluxos de utilizadores para utilização dos serviços disponibilizados. Releva-se, neste âmbito, a implementação da

Biblioteca Âncora em Marvila³⁶, num bairro cujos transportes dificultam a deslocação das pessoas pela carência de alternativas e pelo horário limitado no período pós laboral, isolando o bairro ao seu contexto. Este desajustamento assume maior relevância ao detetar-se uma programação no auditório que requer uma teia de transportes ajustada aos serviços e produtos disponibilizados. O alinhamento da política cultural, social e económica, numa perspetiva global da cidade, necessita de uma melhoria, a curto prazo. De outra forma, prevê-se um equipamento isolado criado casuisticamente, sem uma integração com a teia urbanística da cidade.

Refira-se que a ausência de um fio condutor, no desenvolvimento das Bibliotecas, tem sido uma estratégia criticada por todos os ciclos de processos, mas seguida por todos os responsáveis.

b) Criação de bibliotecas sem os padrões instituídos:

O afastamento dos padrões, enunciados como fulcrais no progresso e na sustentação das Bibliotecas Municipais de Lisboa, também se vislumbra na operacionalização gradual do Programa Estratégico, aprovado em 2012.

Neste âmbito, identifica-se a criação de duas bibliotecas, com padrões que não correspondem aos critérios normalizados para as infraestruturas. Simbolicamente, realça-se que as dimensões da Biblioteca dos Coruchéus, primeiro equipamento inaugurado após a publicação do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), não atingem as recomendações mínimas definidas para uma BM1. Seguidamente, instalou-se a Hemeroteca Municipal num local que contraria, por completo, as recomendações implícitas no documento orientador das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Em termos geográficos, a sua localização, em Benfica, não corresponde ao projetado para a Lapa. Em termos de dimensões, esta alteração significou perda de espaço considerável. Dos previstos 1.080 m² de área útil, passou para 578 m². Por fim, ao analisar-se que a Hemeroteca Municipal foi instalada numa loja de um prédio, longe dos fluxos de maior intensidade populacional, afirma-se que a sua colocação neste lote não acrescenta valor patrimonial para a cidade, nem corresponde às premissas de localização defendidas neste modelo inovador para as Bibliotecas Municipais de Lisboa.

Em termos de processos, esta evidência proporcionou o espartilhamento da coleção e da equipa de trabalho em dois locais. No Depósito, localizado nos Olivais, está o fundo bibliográfico com menor taxa de utilização. No Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico, está a equipa responsável pelo processamento formal, intelectual e físico da coleção. Nas instalações em que está localizada a Hemeroteca, estão afetos os colaboradores responsáveis pelo atendimento ao público, pela Hemeroteca Digital, assim como, a coleção com maiores índices de utilização.

c) Reforma Administrativa

A reforma administrativa, introduzida no Município de Lisboa em 2012, alterou o paradigma de gestão da Rede de Bibliotecas de Lisboa a partir de 2014. O regime jurídico implementado impulsionou um novo Mapa de Leitura Pública, no que respeita à tutela e às competências dos

³⁶ Inaugurada a 23 de novembro de 2016.

órgãos responsáveis dos processos existentes. Do total dos equipamentos existentes, e que integram o conceito operativo da Rede de Bibliotecas de Lisboa, verifica-se que seis bibliotecas passaram a estar sob a gestão administrativa das Juntas de Freguesia. As restantes permanecem sob gestão municipal. Identifica-se, neste princípio, mais um desvio ao plano de ação delineado no programa estratégico para as Bibliotecas Municipais, uma vez que neste documento orientador é defendido que o conjunto de Bibliotecas existentes esteja sob uma tutela administrava comum. Mais um retrocesso e a obrigatoriedade de se ajustar os procedimentos existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Genericamente, o modelo implementado no setor biblioteconómico Municipal de Lisboa define uma rede de Bibliotecas em função das precisões e particularidades do território. O desígnio consiste em cobrir a malha urbana da cidade de Lisboa com a requalificação de Bibliotecas existentes, recolocação de Bibliotecas e criação de novas Bibliotecas. Trata-se de um programa estratégico que se centra, sobretudo, na implementação de Bibliotecas, em função da organização territorial prevista para a cidade.

A expansão dinâmica deste conceito, coloca estes estabelecimentos como agentes participativos e impulsionadores da ordenação da teia geográfica de Lisboa. Esta política denota um alinhamento na gestão e na operacionalização dos processos existentes no plano territorial, entre diversas unidades orgânicas que integram a Câmara Municipal de Lisboa.

Contudo, o conjunto de práticas introduzidas na Rede de Bibliotecas de Lisboa desde a aprovação do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), manifesta o incumprimento dos fundamentos padronizados no mesmo. Os atos isolados, que têm caracterizado o movimento dos ciclos de evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa, persistem na era das Bibliotecas XXI. O plano de ação instituído e difundido não inverteu a lógica aleatória que qualifica o padrão da Rede de Bibliotecas Municipais, desde a sua génese. A inexistência de um plano de gestão organizacional dos processos dificulta: a inovação dos processos; a melhoria dos pontos críticos do negócio; a negociação entre os responsáveis pelo sistema bibliotecário Municipal de Lisboa e os políticos; o desenvolvimento e consolidação da Rede Bibliotecas de Lisboa.

Estas evidências revelam que os critérios estabelecidos para um novo modelo de gestão dos equipamentos não foram, na realidade, suficientemente robustos e circunscritos aos processos elementares, para assegurar a normalização do funcionamento da Rede de Bibliotecas Públicas de Lisboa. Portanto, o *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), continua a potenciar uma rede composta por diversos equipamentos organizados de forma desintegrada, ao nível de recursos e funcionamento. Por conseguinte, as medidas impulsionadas neste programa não desfazem a situação precedente das Bibliotecas Municipais de Lisboa, 1883-2012.

Em suma, o grande desafio dos gestores do sistema biblioteconómico municipal consiste em identificar e desenvolver um plano de gestão estrutural integral, com todas as componentes processuais organizacionais, de forma normalizada. O intuito consiste em cumprir os propósitos das Bibliotecas Públicas de forma inovadora, satisfazendo as necessidades da comunidade, em detrimento da operacionalização de estruturas impostas para responder às pressões e oportunidades de processos alheios ao negócio das Bibliotecas.

4.12 Reforma administrativa de 2012: alteração do paradigma delineado no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI*

O início da segunda década do século XXI caracterizou-se por uma transformação na estrutura organizacional dos equipamentos que integram a Rede de Bibliotecas Municipais.

A reforma administrativa da cidade de Lisboa, conferida na lei 56/2012 de 8 de novembro, configurou uma reorganização territorial, transformando um modelo composto por 53 freguesias em 24 freguesias, numa perspetiva de uma política de modernização conforme. A consequência desta transformação, consistiu no aumento de competências administrativas para as Juntas existentes, suscitando, consequentemente, a transferências de diversas Bibliotecas para a sua tutela.

Esta realidade determinou, a partir de 2014, um novo modelo de gestão na Rede de Bibliotecas Municipais, dotando, no entanto, princípios contrários aos determinados no Programa Estratégico, em vigor desde 2012. Percebe-se, pelos dados publicados, que os impactos organizacionais suscitaram a fragmentação das estruturas em rede e mudanças das relações de poder, com reflexos na gestão e operacionalização das componentes processuais existentes.

O início da desagregação processual dos equipamentos que integram a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa, teve o primeiro impacto na deliberação municipal publicada edição especial nº1, de 22 de janeiro de 2014, no *Boletim Municipal*, consagrando-se:

- A manutenção dos equipamentos considerados Bibliotecas Âncora, na gestão da Divisão da Rede de Bibliotecas, com a finalidade de garantir uma cobertura territorial na totalidade da cidade;
- A transferência de gestão, conservação e reparação das bibliotecas consideradas não estruturantes do Sistema Bibliotecário Municipal em Rede, para as Juntas de Freguesia (*vide* Tabela 44);
- O intuito da segmentação efetuada ser gerida numa lógica de rede, em conformidade com o *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), numa gestão integrada dos processos de catalogação, gestão do fundo bibliográfico e empréstimo intrabibliotecas.

Tabela 44: Lista de bibliotecas municipais transferidas para as juntas de freguesia locais (Deliberação Sessão Extraordinária de 21 de janeiro, 2014:15-18).

Juntas de Freguesia	Bibliotecas
Parque das Nações	Biblioteca David Mourão-Ferreira
Lumiar	Biblioteca Maria Keil
S. Domingos Benfica	Biblioteca-Museu República e Resistência – Grandella
Carnide	Biblioteca Natália Correia
Olivaís	Biblioteca dos Olivaís
Estrela	Biblioteca-Quiosque Jardim da Estrela
Arroios	Biblioteca de São Lázaro

Entende-se que esta política consiste num paradoxo organizacional. Por um lado, divide-se estruturas e competências numa clara política de descentralização de poderes administrativos.

Mas, por outro lado, incrementam-se princípios que diminuem o impacto dos fracionamentos registados ao pretender-se uma união, quando a própria lei proporciona o inverso.

Conclui-se que a metodologia seguida, pelo órgão executivo, contraria, portanto, as teorias evidenciadas na revisão bibliográfica, efetuada no Capítulo da gestão dos processos desta investigação, para o estabelecimento de boas práticas organizacionais. Do ponto de vista processual, uma estratégia desintegradora, segundo Lozano Diaz (2006:337) estrangula os processos existentes, eliminando a hipótese de coexistir um conjunto de atividades relacionadas para se formarem os imprescindíveis fluxos de informação criadores dos produtos e serviços para a comunidade. Num panorama de gestão de processos, em organizações em rede, de acordo com Carrapeto e Fonseca (2014:338) e Pires (2012:178), a inexistência de um alinhamento organizacional nos processos transversais, assim como a adoção de estratégias que não promovam a gestão e a operacionalização de processos, sincronizados com objetivos e indicadores integrados, potenciam danos catastróficos no futuro de qualquer organização. Assim, considera-se que o efeito dos procedimentos deliberados em conjunto, com a resposta ineficaz do Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa, só poderia ser nefasto para a inovação das Bibliotecas em Rede.

Importa, assim, salientar qual a estratégia delineada pela Rede de Bibliotecas de Lisboa, para responder às medidas resultantes da reforma administrativa da cidade. Na generalidade, os princípios definidos visam manter o conceito operativo de rede, conforme determinado no *Programa Estratégico Biblioteca XXI* (2012). Contudo, as linhas de orientação definidas pelo Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa não incorporam mecanismos de gestão e, por isso, contribuem para ampliar os atos isolados, cimentando maiores desequilíbrios e inconformidades entre os diversos equipamentos que integram o Mapa de Leitura Pública da cidade.

O estudo do documento interno *Rede de Bibliotecas – Elementos Fundamentais*³⁷ (2014) comprova o desacerto do plano de ação definido pelo Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa para consolidar o funcionamento da totalidade das Bibliotecas em rede, neste novo contexto organizacional.

O eixo proeminente da estratégia estabelecida sustenta uma ideia biblioteconómica em rede com a integração de todas as Bibliotecas Municipais de Lisboa (estruturantes e não estruturantes) através do alinhamento de princípios base integrados nas cinco componentes processuais preferenciais no modelo de negócio destes equipamentos (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão da Rede de Bibliotecas, 2014:3-4):

1. **Gestão da coleção:** as políticas da constituição e desenvolvimento das coleções devem ser operacionalizadas de acordo com os critérios definidos centralmente, no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico. A finalidade é adquirir e distribuir os documentos

³⁷ Documento delineado por um grupo de trabalho da Divisão de Rede de Bibliotecas com a finalidade de salvaguardar o conceito de Rede do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa. Este documento serve de base para a gestão e a operacionalização das atividades dos processos de todas as Bibliotecas integradas na rede de leitura pública local. Este mecanismo surge como o único elemento escrito para promover o equilíbrio e a uniformidade da funcionalidade do modelo bibliotecário existente.

- numa visão geral de todas as Bibliotecas da Rede concelhia, permitindo, em simultâneo, economizar custos ao nível dos recursos envolvidos;
2. **Catálogo:** concerne às atividades geridas e operacionalizadas de forma centralizada pelo Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico. Os processos desenvolvidos asseguram a descrição documental dos fundos bibliográficos incorporados nas BLX, segundo normas internacionais. A finalidade é permitir o acesso à coleção, no local e na Internet, através do catálogo coletivo público das BLX, de forma coerente. Deste modo, pretende-se manter uma única política documental para os distintos equipamentos que integram o sistema biblioteconómico municipal;
 3. **Empréstimo intra-BLX:** proporcionar a gestão e a operacionalização do conjunto de atividades que permitem aos utilizadores, em qualquer Biblioteca, solicitar um documento disponível numa outra Biblioteca para consulta ou empréstimo na Biblioteca que selecionar, desde que inserida na Rede BLX;
 4. **Serviços públicos:** o intuito consiste em assegurar que todas as Bibliotecas integradas na Rede Municipal prestem os serviços ao público de acordo com os princípios definidos para o seu funcionamento; e, proporcionar, à totalidade dos utilizadores, independentemente da Biblioteca a que recorram, a oferta de serviços interligados pelas mesmas normas, fomentando uma política única no Sistema Biblioteconómico Municipal;
 5. **Sistema de Gestão de Bibliotecas:** a gestão e a operacionalização dos procedimentos dos serviços efetuados nas Bibliotecas Públicas de Lisboa são sustentadas no sistema integrado de gestão de bibliotecas automatizado - *Horizon* – nomeadamente, pesquisa do fundo bibliográfico existente, empréstimos (domiciliário e intra-BLX), recolha de dados estatísticos, entre outros. Pretende-se que o conjunto de atividades, que sustentam o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa, esteja subjacente ao mesmo sistema e, consequentemente, procedimentos, de modo a garantir-se uniformidade nos processos existentes, quanto a funcionalidades e pontos de acesso a todos os intervenientes.

Do seio destes eixos congregadores da Rede de Bibliotecas de Lisboa, o Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa procedeu à decomposição das atividades de cada processo. A finalidade, consistia, nitidamente, em demonstrar as atividades existentes e determinar qual a entidade responsável pela gestão e/ou desenvolvimento das mesmas, se a DRB, a Junta de Freguesia ou ambas. A complexidade deste trabalho minucioso fica não só demonstrada pelo número de categorias processuais identificadas, aproximadamente 12, mas, também, pelo número de competências intrínsecas às mesmas, cerca de 73 (*vide* Tabela 45).

Tabela 45: Processos de gestão processual entre DRB e Juntas de Freguesia (Lisboa. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão da Rede de Bibliotecas, 2014:4-12)

Designação da componente processual	Número de competências selecionadas
Gestão da coleção	22
Catalogação e gestão de catálogo	4
Serviços públicos	22
Regulamento público das BLX	2
Informática e Sistemas	9
Avaliação de Desempenho	2
Serviço de Promoção de Literacias	2
Contratos	1
Economato	1
Comunicação e imagem	1
Equipa	4
Diversos	3

Pelo estudo efetuado à estrutura empreendida do documento interno *Rede de Bibliotecas de Lisboa: elementos fundamentais* (2014), conclui-se que o modelo estabelecido afeta negativamente o funcionamento integral e uniforme das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A linha estratégica assumida na atribuição das competências às entidades envolvidas para gerirem e executarem as componentes processuais selecionadas é ambígua, insuficiente e, acima de tudo, coloca em causa a qualidade e a integridade da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Evidenciam-se algumas ideias-chave que contextualizam a complexidade e o desacerto das medidas fomentadas pelo Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa:

1. Salvaguarda e defesa dos núcleos especializados, transferidos sem a criação de uma identidade operativa de rede, a longo prazo, que valorize o património bibliográfico

A estratégia elegida pela DRB revela a defesa e a salvaguarda das coleções deslocadas do Município para as Juntas de Freguesia em várias variáveis contestáveis.

No abate da coleção, apesar das Juntas de Freguesia possuírem competências de gestão, apenas poderão executar este ato em função dos critérios definidos pela DRB e após autorização do seu proprietário. Todavia, as Juntas de Freguesia tendo competência para incorporarem documentos na sua coleção, facilmente poderão abatê-los, visto ser a entidade responsável pela sua aquisição.

Não obstante ser da competência da Junta de Freguesia gerir o fundo bibliográfico transferido com as Bibliotecas não Estruturantes, ficou deliberado que as coleções especiais transitadas (ex. Dulce Ferrão, Bedeteca, Memórias de outras infâncias) permaneciam sob a tutela do Município. Esta evidência criou um paradoxo. Por um lado, as Juntas de Freguesia passam a ter competências para desenvolverem e gerirem coleções transferidas para o seu domínio; por outro, são restringidas de orientarem os núcleos documentais especializados existentes nas suas Bibliotecas, por permanecerem sob a competência do Município. Perante as aptidões atribuídas às Juntas, e com o intuito destas constituírem um fundo bibliográfico de acordo com os interesses dos seus fregueses, evocaram, gradualmente, ao Município a necessidade de retirarem estes documentos dos seus edifícios. Por conseguinte, os núcleos especializados (Dulce Ferrão e Memórias de Outras infâncias) foram retirados pelo Município às Bibliotecas

não Estruturantes e colocados no Depósito de Difusão da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. Trata-se, na generalidade, de uma estratégia básica sem visão a longo prazo.

As tomadas de decisão consignaram-se a não perder a posse destes fundos quando se exigia uma estratégia de valorização e promoção destes documentos, seja nas Bibliotecas Estruturantes ou não Estruturantes. Conclui-se que o Sistema Biblioteconómico, na defesa das suas coleções, não definiu um plano de gestão para as suas coleções especiais, mas sim um conjunto de atos isolados. Esta falta de alinhamento e ambiguidade de atividades na mesma componente processual, suscita um conceito passível de diversos paradigmas, em função dos interesses e interpretação das entidades envolvidas. O resultado será uma rede com várias velocidades, sustentada e tomadas de decisão de natureza e conveniências distintas.

2. Criação de um sistema de rede restrito a alguns processos

A distribuição de competências ao nível de gestão não abrangeu a totalidade das componentes processuais críticas para o funcionamento de um sistema em rede. Verifica-se que, na estratégia delineada pela DRB, não foram contempladas deliberações normalizadas para os processos relacionados com recursos humanos, infraestruturas, serviços públicos, regulamento público e serviço de promoção e literacias.

É possível identificar, no entanto, áreas em que os aspetos procedimentais foram analisados e defendidos. Enfatiza-se que a tomada de decisão estratégica se centralizou nos processos truncados com o sistema integrado de gestão de bibliotecas. Entende-se, no entanto, que as medidas valorizadas neste âmbito não foram suficientemente robustas para garantir um modelo uniforme e objetivo.

Todos os processos e atividades que necessitam de interagir com o sistema *Horizon*, nomeadamente processamento documental, estão sob a gestão do Município. Assim sendo, as funções de catalogação, indexação, controlo de autoridades, estão dependentes da gestão da D.R.B., sob o Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico. O intuito consiste em salvaguardar uma política documental uniforme, com critérios técnicos normalizados enraizados.

As Juntas de Freguesia detêm as competências para operacionalizarem e usufruírem de um produto estabelecido, com padrões nacionais e internacionais. Portanto, a totalidade dos documentos adquiridos pelas Bibliotecas não Estruturantes depende do processamento documental efetuado pelo Município. Esta estratégia elimina a repetição de tarefas e otimiza recursos, numa perspetiva de rede. Porém, a gestão e a operacionalização das funções necessárias, para disponibilizar o acesso aos documentos adquiridos às comunidades, poderão não responder às conveniências e expectativas de cada Junta de Freguesia. Denota-se a ausência de um plano de gestão nas componentes processuais documentais, que determine parâmetros expressos em indicadores e metas que suscitem políticas e prazos de encaminhamento. A finalidade consiste em criar um modelo que consiga justificar e moderar as perceções de cada entidade, proporcionando, através das tomadas de decisão, benefícios a todos os intervenientes.

Entende-se que a defesa de um modelo organizacional em rede tem de ser integrado, entre todas as componentes, com critérios definidos e que não se restrinja à normalização exclusiva

de alguns processos. Um sistema em rede tem de ser concebido como um todo e não parte de um contexto que predomine sobre os outros.

3. Uma política com um plano de ação a curto prazo

O estudo às medidas implementadas pelo Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa, em resposta à reforma administrativa da cidade, revela que as medidas incrementadas foram reativas e não proativas. A conceção definida presume, desde logo, uma reação defensiva quanto à política de gestão da coleção e do sistema integrado de gestão de bibliotecas.

Na componente processual dos serviços públicos, as competências de gestão da Divisão da Rede de Bibliotecas ficaram restritas, maioritariamente, às atividades intrínsecas ao sistema integrado *Horizon*, nomeadamente ao serviço de empréstimo.

As restantes componentes processuais, embora abrangidas, foram relegadas para a gestão das Juntas de Freguesia, mediante o estabelecimento de princípios mínimos. Esta matéria é bastante problemática, se atender ao fato de cada Junta de Freguesia estabelecer os seus critérios sem balizamentos e indicadores, em detrimento de um plano de gestão integrado. Daqui resultam, fragilidades na definição e na aplicação de normas universais em todas as bibliotecas pertencentes a um sistema que se pretende alinhado em rede.

Para comprovar estas evidências, destacam-se algumas tomadas de decisão de gestão, atribuídas às Juntas de Freguesia pelo sistema bibliotecário do Município:

- **Horários:** no estabelecimento de horários, cuja gestão é da competência das Juntas de Freguesia, salvaguardou-se que o mínimo de horas de abertura prestadas deveria corresponder ao período da data de transferência;
- **Recursos Humanos:** na consolidação das equipas de trabalho existentes no momento da transição, definiu-se como critério que o número de colaboradores em cada Biblioteca não deveria ser inferior ao transferido.

Estes princípios, a curto prazo, garantem uma filosofia de funcionamento coerente com o existente à data da segmentação das Bibliotecas Estruturantes e não Estruturantes, em rede. Contudo, não garante uma continuidade normalizada, a longo prazo. Não tendo sido definidos critérios para a maioria dos processos e atividades existentes nos serviços públicos, cada Junta de Freguesia tem a possibilidade gerir estes processos de acordo com a sua conveniência. Em termos globais, podem estabelecer diversos parâmetros para:

- **Número de horas de funcionamento** e tipologia de períodos de abertura a prestar aos seus fregueses, independentemente das restantes Bibliotecas existentes. Esta matéria suscitou a aparição de uma miscelânea de horários dentro da mesma Rede, com base em atos isolados;
- **Recursos humanos, em termos de quantidade, categoria profissional e formação.** Esta realidade estabelece a criação de distintos quadros de pessoal em cada entidade responsável pela gestão da sua Biblioteca. A perceção de uma Rede, constituída por um conjunto de equipamentos autónomos sem critério acaba por descredibilizar um modelo organizacional integrado e induzir planos de ação individuais.

A ideia subjacente ao plano definido assenta a defesa da cultura organizacional numa visão a curto prazo. Procurou-se, sobretudo, garantir o controlo total no sistema de gestão integrado e na gestão da coleção, com evidentes lacunas no modelo pensado. Ademais, verifica-se a inexistência de critérios padronizados, que garantam o progresso das Bibliotecas como um todo, em todas as componentes processuais que confluem no seu funcionamento. Em suma, significa isto que as tomadas de decisão estratégicas, definidas pelo Sistema Bibliotecário Municipal, possibilitam a existência de diversas realidades, desalinhadas nas componentes processuais relacionadas com os serviços públicos.

4. (Des)alinhamento na constituição e no desenvolvimento das coleções

O processo da gestão da coleção perfaz a maior lista de atividades discriminadas e o mais complexo. Os princípios definidos, com o objetivo da aquisição e seleção documental, ao refletirem os interesses específicos de todas as Bibliotecas da Rede Concelhia, não são sinónimos da integração de uma política comum. As premissas estabelecidas fomentam enviesamentos no desenvolvimento de uma coleção coerente e consistente para a Rede de Bibliotecas de Lisboa. Na globalidade, verifica-se ser da competência de gestão das Juntas de Freguesia:

- A gestão dos documentos transferidos do Município, com exceção dos núcleos bibliográficos especiais;
- A incorporação na sua coleção de novos documentos através de aquisição, ofertas e doações em função dos critérios definidos pelo Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa;
- A propriedade dos títulos incorporados na sua Biblioteca através de aquisição, ofertas e doações.

Porém, é da responsabilidade do Sistema Bibliotecário Municipal incorporar, nas Bibliotecas não Estruturantes, os documentos provenientes do depósito legal, em função de critérios estabelecidos anualmente.

A congregação de Bibliotecas sob a gestão da C.M.L. e Juntas de Freguesia, implica a compatibilidade e interações dinâmicas entre todas as partes envolvidas neste processo. Contudo, não se deteta a definição de quaisquer mecanismos e de atributos que estabeleçam ajustamento de processos.

A situação definida possibilita a construção individual de coleções por cada Junta de Freguesia, mesmo que esteja dependente de recomendações pelo Sistema Bibliotecário do Município. Ademais, um crescimento gradual de várias coleções conduz ao processo de desbaste da coleção, cuja atividade consiste em tramitar os documentos excedentários de cada Biblioteca para o Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico. Esta abordagem criará dificuldades acrescidas ao Sistema Bibliotecário do Município, em termos de tempo para gerir este procedimento e espaço para armazenar este fundo bibliográfico.

Estas matérias manifestam que a estratégia definida para o progresso das coleções não salvaguardou um conceito de rede. A ideia-chave do Sistema Biblioteconómico Municipal restringiu-se em proteger uma componente técnica centralizada no SATT, caracterizada

conforme sublinhado anteriormente na operacionalização de tarefas no *Horizon*. Pese embora tratar-se de uma perspectiva centralizadora, alienou as atividades empíricas intrínsecas à constituição de uma coleção nas Bibliotecas. Esta falta de alinhamento de processos cria fatores instáveis e abre portas a contextos díspares organizacionais.

5. (Des)integração dos serviços de promoção e literacias de informação

Um dos eixos de funcionamento em rede compreende a definição e o desenvolvimento de atividades orientadas para todas as faixas etárias, com o intuito de captar, fidelizar e integrar a comunidade na sociedade. Para o efeito, são planificados diversos eventos que abrangem as distintas áreas do conhecimento.

Na atribuição de competências sobre o serviço de promoção das Literacias foram delineadas duas estratégias complementares.

Em primeiro lugar, destaca-se que a definição das atividades de âmbito municipal, fica sob a gestão da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Esta matéria significa que a totalidade das Bibliotecas Integradas neste modelo biblioteconómico estão sujeitas a uma programação alinhada, de acordo com as prioridades definidas durante o ano. Por sua vez, destaca-se a autonomia de cada Biblioteca não Estruturante em gerir e operacionalizar o seu programa de literacias, de modo a satisfazer as necessidades dos fregueses e de outros clientes a servir.

A simbiose desta filosofia não define prioridades nem critérios, proporcionando, por isso, condições de conflito de interesses entre ambas as entidades. Neste âmbito, e considerando a autonomia das Juntas de Freguesia, o cenário mais provável consiste nas bibliotecas não estruturantes definirem a sua programação e deixarem de considerar prioritárias as atividades organizadas pela Rede de Bibliotecas de Lisboa.

A ausência de um plano de gestão, que incremente um programa de literacias integrado com recomendações nacionais e da União Europeia, fomenta um conjunto de ações isoladas em cada Biblioteca. Além disso, a carência um programa de literacias que determine de forma objetiva o número e quais os eventos que as Bibliotecas não Estruturantes devem integrar no seu plano, impede uma fidelidade e relação estreita entre as entidades existentes. Neste contexto, a visão de rede e de integração dá lugar a uma conspeção local e circunscrita.

6. Ausência de padrões que uniformizem um modelo em rede

Os princípios determinados, na atribuição e definição de competências, não possuem critérios e recomendações padronizadas a nível nacional e internacional. Esta realidade, dificulta a avaliação dos atividades existentes e fomenta a fronteira entre os processos geridos e operacionalizados, quer pelo Município, quer pelas Juntas de Freguesia.

Estas evidências suscitam o desmembramento de um modelo de rede, visto não existir mecanismos que potenciem a normalização de tarefas e tomadas de decisão. A título de exemplo, relevam-se os princípios previstos: a nível de horários, o único critério consiste em salvaguardar o mínimo de horas disponibilizadas à data da transferência; ao nível dos recursos

humanos, identifica-se, como critério, o dever de o número de colaboradores nunca ser inferior ao transferido e, de existir na constituição de uma equipa, no mínimo, um colaborador com formação específica em biblioteconomia ou com experiência comprovada nunca inferior a 5 anos. Na generalidade, as Juntas de Freguesia poderão alterar a filosofia de funcionamento desde que mantenham os padrões à data da transferência das Bibliotecas para as Juntas, mesmo que isso signifique distanciar-se das recomendações nacionais, internacionais ou locais, caso se venham a desenvolver.

7. Definição de regras de procedimentos que possibilitem diversos modos de agir e concludentemente, uma rede desalinhada no estabelecimento e operacionalização dos processos

Com a finalidade de se obter uma política uniforme em todas as Bibliotecas, é recomendado que a definição de critérios seja efetuada de forma centralizada. Neste contexto, não obstante a maioria dos critérios dos processos estarem sob a gestão do Município, verificam-se algumas exceções. Estas fomentam uma gestão descentralizada e, conseqüentemente, a possibilidade de se operacionalizar as atividades de forma distinta em função da política adotada por cada Junta de Freguesia para o efeito. Veja-se, por exemplo, que ao nível da coleção, cabe às Juntas de Freguesia gerirem a coleção e terem autonomia na aquisição de títulos; mas, cabe ao Município a gestão da distribuição dos livros provenientes do depósito Legal. Neste caso, urge a necessidade de a gestão da coleção ser totalmente centralizada no serviço existente para o efeito, o Serviço de Aquisição e Tratamento Técnico. Outro exemplo, consiste na definição do regulamento comum para todos os equipamentos existentes na Rede, cuja competência de gestão pertence ao Município. Denota-se, porém, a possibilidade de cada entidade possuir normas específicas para o registo fotográfico, videográfico ou sonoro, assim como, para a cedência temporária de espaços, da responsabilidade das Juntas de Freguesia.

No estabelecimento de critérios e normas de comunicação e marketing dos serviços, a debilidade e fragilidade é ainda mais acentuada ao determinar-se que a gestão dessa competência deva ser da responsabilidade de ambas as entidades, em função de um guia existente. Contudo, não existe qualquer política de comunicação escrita que determine os princípios base segundo as quais as bibliotecas devam atuar. Num sistema em rede, é imprescindível existir um padrão que uniformize os procedimentos de suporte. Este princípio, deverá servir de base para que cada equipamento, de forma coerente, possa assumir um plano de ação, ajustado à sua realidade.

8. Carência de documentos normativos em vários processos críticos e existência de manuais sem mecanismos de gestão de qualidade

A tramitação das atividades inerentes à gestão e operacionalização das componentes processuais da Rede de Bibliotecas de Lisboa, é remetida para documentos normativos criados durante o tempo. Estes são enunciados como vitais no desenvolvimento de procedimentos uniformes no conceito operativo de rede que se declara, na passagem das Bibliotecas não Estruturantes para as Juntas de Freguesia. Uma análise aos documentos existentes, permite concluir que estes não são determinantes nem conciliadores para um modelo organizacional integrado.

Uma análise panorâmica aos documentos enunciados permite concluir que estes são restritos a algumas atividades:

- **Gestão da coleção:** As linhas de orientação para a gestão das coleções definem critérios de marketing, abate, desbaste e seleção documental;
- **Sistema integrado de gestão para as bibliotecas *Horizon*:** o sistema biblioteconómico do Município desenvolveu manuais de utilização para apoiar os utilizadores internos a operacionalizar as tarefas intrínsecas aos distintos módulos que englobam o *Horizon* a saber: *kardex*; alterações de estado de exemplar e às atividades referentes ao serviço de empréstimo;
- **Comunicação:** deteta-se a existência de formulários padronizados para avisos de serviço, divulgação de eventos e registo de dados na monitorização dos serviços.

Em grande medida, a Rede de Bibliotecas de Lisboa não possui documentos normativos das atividades que asseguram o funcionamento das Bibliotecas. Embora sejam revelados como orientadores no estabelecimento de boas práticas na gestão e operacionalização das competências, a realidade é que o seu domínio é meramente descritivo. Os documentos, considerados como vitais, não possuem critérios nem mecanismos de gestão de qualidade. Acresce, pelas evidências identificadas, a ausência de documentos normativos para as restantes atividades existentes das Bibliotecas, destacando-se, desde logo, princípios relacionados com o atendimento ao público, recursos humanos, literacias de informação, infraestruturas, entre outros. A carência de normas dos serviços existentes amplia a necessidade de se desenvolver um plano de gestão integrado para a Rede de Bibliotecas de Lisboa. Caso contrário, o desenvolvimento desajustado e irregular de todas as componentes que integram o Mapa de Leitura Pública da cidade torna-se mais propenso com prejuízo para a organização, comunidade e Município.

9. Avaliação de desempenho da Rede de Bibliotecas de Lisboa sem efeito na melhoria contínua dos processos existentes

A Rede de Bibliotecas de Lisboa possui um serviço que recolhe dados dos serviços e produtos disponibilizados por cada Biblioteca, Estruturante e não Estruturante, em função dos indicadores definidos, desde 2003. Esta funcionalidade permite, detalhadamente, segundo normas internacionais, ilustrar o impacto das políticas adotadas ao averiguar-se os resultados obtidos por equipamento. No seguimento, para se auferir a melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade na Rede BLX, foi patenteada a necessidade de se criar dois grupos de acompanhamento:

1. Especializado em biblioteconomia, com carácter permanente, constituído por um elemento de cada Biblioteca, um elemento do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico, um elemento de Gestão *Horizon*, um elemento do Serviço de Promoção das Literacias e um elemento do Núcleo de Comunicação e Imagem, cuja missão é a de acompanhar e garantir o funcionamento da Rede de Bibliotecas de Lisboa, competindo-lhe emitir pareceres técnicos para o efeito;
2. Político: integrado pela Vereadora da Cultura, os Presidentes de Junta de Freguesia ou um seu representante e a Chefe da Divisão da Rede de Bibliotecas, cuja missão é

definir estratégias para a Rede de Bibliotecas de Lisboa; bem como decidir sobre questões suscitadas no âmbito do grupo de acompanhamento.

A finalidade consistia em identificar-se e aplicar-se um sistema de monitorização e de critérios de avaliação. No processo de identificação de assimetrias e correção de desvios, verifica-se, neste documento, o estabelecimento de uma “tábua rasa” ao único trabalho existente na rede que integra normas de qualidade e que sustenta a gestão e operacionalização das atividades sob a responsabilidade do Município. A existência de indicadores de desempenho iniciado em 2002, para recolher e analisar dados dos serviços prestados pela Rede de Bibliotecas de Lisboa, não é mencionada.

A otimização de recursos, o aproveitamento de boas práticas e a definição clara de políticas para a avaliação da Rede BLX exigiam a determinação de indicadores que garantissem, entre as entidades envolvidas: delinear o caminho da Rede de forma integrada; discriminar as penalizações para o incumprimento das regras definidas no fomento do Modelo Biblioteconómico Municipal; reconhecer as mais-valias subjacentes ao cumprimento destacado das normas circunscritas no progresso dos processos da Rede de Bibliotecas de Lisboa; e, por fim, culminar a transferência com o processo de monitorização e avaliação concretizado para que o trabalho a desenvolver fosse cristalino e alinhado desde o início.

Não obstante, a opção foi subjetivar e deixar um processo, que tinha de ser objetivo, por construir. O Sistema Bibliotecário do Município, com a reforma administrativa, defendeu um modelo em rede, mas, os atos desenvolvidos, contrariam estas intenções. Quanto maior for o tempo de ausência de critérios de monitorização e de avaliação, menores serão as possibilidades de as Bibliotecas Estruturantes e não Estruturantes progredirem de forma alinhada.

Em termos de síntese, a reforma administrativa da cidade determinou uma alteração organizacional no Modelo Biblioteconómico Municipal. Esta realidade suscitou uma fração entre as Bibliotecas existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa. As Bibliotecas consideradas Estruturantes permaneceram sob a gestão do Município, enquanto as restantes foram automaticamente transferidas para a gestão das respetivas Juntas de Freguesia. Criou-se o estigma e uma conotação de Bibliotecas mais importantes e menos relevantes, dentro da mesma estrutura.

De modo a salvaguardar o conceito operativo de Rede, de acordo com os princípios determinados no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), determinou-se uma estratégia que conseguisse congrega um modelo organizacional composto por Bibliotecas Estruturantes e não Estruturantes.

A defesa da Rede de Bibliotecas de Lisboa foi fomentada por um conjunto de princípios determinados no documento interno *Rede de Bibliotecas de Lisboa: elementos fundamentais* (2014). Porém, as linhas definidas revelaram um plano a curto prazo, consubstanciado em atos isolados sem uma visão para a obtenção de resultados. Verificou-se que as tomadas de decisão estratégicas, neste plano, consagraram um modelo de gestão sem: o estabelecimento de objetivos, indicadores, metas alinhadas com a missão e a visão da Rede de Bibliotecas de Lisboa; a definição de padrões que normalizem o desenvolvimento uniforme e permitam a

adoção de critérios equitativos na alocação dos recursos, na melhoria e implementação de Bibliotecas; a determinação de uma identidade integrada; a definição de estratégias que integrem, de forma alinhada, o desenvolvimento de processos transversais; uma visão geral, ao determinar todas as políticas em função dos processos existentes no sistema integrado de gestão automatizado, relegando para segundo plano os restantes serviços.

Este conjunto de equívocos transformou a Rede de Bibliotecas de Lisboa num modelo organizacional inoperante. A lógica subjacente motiva o progresso individual de cada Biblioteca fomentando um Sistema Biblioteconómico Municipal a várias velocidades e sem critérios. Entende-se, por isso, que os desafios para convergir um conjunto de equipamentos através de uma missão e objetivos estratégicos constitui uma realidade, mais uma vez, emergente na história das Bibliotecas Municipais de Lisboa, na segunda década do séc. XXI.

Urge, por isso, a necessidade de se definir um plano de gestão estratégico integrado que estabeleça, claramente, um alinhamento e um compromisso entre as entidades envolvidas. Neste, considera-se imperioso definir um itinerário institucional para os distintos equipamentos que integram o Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa, a fim de constituírem, complementarmente, valor acrescentado para o Município. Para o efeito, é essencial existir um órgão regulador responsável que garanta a integração e o desenvolvimento de Bibliotecas na Rede Concelhia, em conformidade com normas nacionais e internacionais. O intuito é criar um Mapa de Leitura Pública em Lisboa, normalizado ao nível de: infraestruturas; coleções; recursos humanos; entre outros requisitos a definir, que proporcionem qualidade nos serviços prestados.

4.13 Conclusões

O processo de evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa pode ser definido, de uma forma macro, como um conjunto de atos isolados que desenvolveram organizações de forma desintegrada, para aumentarem os níveis de literacia da comunidade. O conjunto de decisões selecionadas, na melhoria do negócio, por não ter sido sustentado num plano estratégico de gestão, deceitou as possibilidades do seu sucesso. O Setor Biblioteconómico Municipal de Lisboa, na estratégia perfilhada, optou por não definir e seguir uma visão, uma missão, objetivos, metas, indicadores, padrões normalizados que vincassem um plano a atingir. Esta fragilidade, alicerçada ao conjunto de variáveis subjacentes à instabilidade e à ideologia política instaurada durante o itinerário das Bibliotecas Municipais de Lisboa suscitou, igualmente, diversidade de interesses, instabilidade e frequentes transformações no seio destas organizações. A indefinição e a turbulência do Sistema Biblioteconómico Municipal foram incapazes de garantir uma cultura organizacional que gerasse processos num ambiente propício à sua inovação, de forma eficaz e eficiente.

Os dados analisados ilustram um movimento organizacional dúbio e inoperante pelos resultados de desempenho atingidos. O insucesso das teorias impostas, proporcionaram a rutura das mesmas, por novas abordagens, de forma sucessiva. A efemeridade das conceções criadas resultou em contradições e incoerências, manifestada nas infraestruturas selecionadas para se implementarem Bibliotecas, na alocação dos seus recursos, nos modelos definidos

como alicerces do seu progresso e na frequente criação e extinção de equipamentos. Trata-se de um sistema em permanente mutação, que vai introduzindo medidas pouco duradoras que se vão repetindo e suprimindo conforme os ciclos, proporcionando progressos e retrocessos frequentes.

Na verdade, foi neste caminho tumultuoso que se construíram e desenvolvem, continuamente, as componentes processuais da Rede de Bibliotecas de Lisboa. As transformações organizacionais observadas, motivaram, obrigatoriamente, processos de aprendizagem e desaprendizagem, sem que as atividades criadas atingissem um grau de amadurecimento ideal para a sua materialização. A realidade analisada mostra que os processos, fomentados para a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa, se afastam do plano estratégico definido, fomentando um modelo biblioteconómico desalinhado sem assegurar, por isso, um crescimento consolidado. Entende-se, por essa razão, que o Setor Biblioteconómico Municipal de Lisboa nunca conseguiu construir e atingir a denominada *boa teoria*, na inovação dos seus processos, conforme focado por Buckland (1999:cap. 5). Conclui-se que a falta de maturação das atividades, introduzidas na Rede de Bibliotecas de Lisboa, tem impedido a correspondência entre a perceção dos objetos existentes com a teoria que se pretende alcançar. O Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa necessita, não só, de encontrar a “boa teoria”, como, também, de lhe dar continuidade. Impõe-se a estruturação de um sistema organizacional alicerçado em programas que sirvam de orientação ao desenvolvimento dos processos a implementar. As atividades instituídas na Rede de Bibliotecas de Lisboa têm de acrescentar valor contínuo às ações sequentes, num processo ininterrupto, para que o sistema prospere na sua área de mercado.

A sucessão encadeada dos desvios identificados, no Sistema Biblioteconómico do Município, através do exercício de decomposição processual, impõe a compreensão das suas causas. O estabelecimento de boas práticas, através de uma gestão por processos implica para além de identificar os processos críticos do negócio, analisar os erros e conseguir perceber quais os seus motivos (Lozano Diaz, 2006:338).

O estabelecimento de um paralelismo com os elementos abordados na gestão por processos, pelos autores consultados na bibliografia pesquisada, permite identificar, em parte, as causas dos desvios da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Desde logo, denota-se a ausência de uma metodologia de gestão que determine, por etapas integradas, quais as atividades necessárias para atingir os objetivos definidos. Neste caso, não se vislumbra no desenvolvimento do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa a definição, a gestão e a operacionalização de um planeamento estratégico. Da mesma forma, as componentes de apoio à gestão enunciadas como ferramentas essenciais na análise, na monitorização e na avaliação, também não são integradas na evolução e sustentação das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Na verdade, impõe-se, a bem da eficácia e da eficiência da Rede de Bibliotecas de Lisboa, um plano de gestão que articule e acrescente valor a cada processo definido como prioritário na inovação deste sistema biblioteconómico.

A ausência de um pilar de gestão que defina, articule e controle as práticas de uma organização com os valores da comunidade, influencia negativamente a prossecução, as

crenças, os valores, o dinamismo, a otimização e a continuidade de quaisquer processos implementados na evolução e na sustentação da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Ao analisarem-se as causas do paradoxo do processo das organizações salientado por Peter Keen (1997:25-27), deteta-se que o Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa tem investido em processos que não são críticos e prioritários para o sucesso do seu negócio.

Para o Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa ter êxito, na prossecução da sua atividade, necessita de saber e de estruturar cabalmente os processos que criam valor para os clientes. Neste âmbito, entende-se que os processos identificados como pilares no desempenho de uma organização, de acordo com a teoria construída por Peter Keen (Idem, 1997:25-27) não estão sustentados na Rede de Bibliotecas de Lisboa:

1. Processo de identidade:

Não se deteta a existência de uma identidade ou de uma constituição de valores que permita distinguir o negócio das Bibliotecas Municipais de Lisboa das instituições que estão na mesma área. O desenvolvimento dos processos e atividades, que têm sustentado os serviços e produtos do Sistema Biblioteconómico da Cidade de Lisboa, tem sido assinalado pela descaraterização e descredibilização dos modelos de negócio instituídos. O planeamento definido em 1883, desvaneceu-se a partir do início dos anos 90 do mesmo século, com a eliminação de processos, culminando com a existência de uma única Biblioteca em 1930.

Em 1931, determinou-se um novo modelo estratégico com a definição de premissas, constantemente, desviadas por tomadas de decisão reativas às necessidades momentâneas, relacionadas com a salvaguarda do património bibliográfico e arquitetónico. A evolução da Biblioteca para Cegos é um exemplo de como o conjunto de atividades orientadas pelo Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa fomenta a descrença nos parceiros. Na base da criação da Biblioteca Municipal Camões esteve um subsídio solicitado pela Câmara Municipal de Lisboa à Fundação Calouste Gulbenkian, atribuído prontamente, no valor de 683.688\$00 na perspetiva de enriquecer e integrar culturalmente os cegos do Município e, a nível nacional (Guerreiro, 1982:32). Com a mesma finalidade, foi doada à Câmara Municipal de Lisboa, em 1979, uma quantia de 50.000 coroas dinamarquesas por um representante deste país em Portugal, no sentido de aplicar a favor do desenvolvimento da tiflogia em Portugal (Idem, 1982:32). Contudo, o que se verificou foi o desenvolvimento de uma Biblioteca Pública e a autonomização de uma Biblioteca para Cegos em locais desajustados, incitando a sua degradação.

A partir dos anos 90, iniciou-se um processo de identificação específico das Bibliotecas, dotando alguns equipamentos com núcleos bibliográficos especializados. Não obstante, a alteração ideológica, operacionalizada a partir de 2002 resultado das eleições autárquicas, determinaram um novo rumo nas Bibliotecas Municipais de Lisboa. O caráter especializado, que gradualmente muniu uma identidade a cada biblioteca, foi abandonado, deliberando-se novas prioridades assentes no advento tecnológico destes equipamentos. Assistiu-se a uma redefinição de processos e ao incremento de novas atividades, que possibilitaram a atualização da imagem das Bibliotecas Municipais de Lisboa em centros tecnológicos atualizados, mais inovadores.

O *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) criou um novo modelo de Bibliotecas para a cidade de Lisboa, de 2012 a 2024. Contudo, em 2016 detetaram-se desvios nas premissas consideradas prioritárias para o desenvolvimento destes equipamentos.

Ao longo dos tempos, verifica-se, igualmente, frequentes alterações de imagens nos produtos e serviços criados nas Bibliotecas. Cada gestão quebrava abruptamente com a marca da gestão anterior, com a conceção de novos traços. Realça-se, neste contexto, os seguintes ciclos: anos 80 e 90; primeira década do século XX e segunda década do século XXI. Em cada um dos ciclos verificam-se logotipos, cores, mensagens e desenhos distintos, sem qualquer ligação. Todos os processos e atividades são recomeçados. Realçam-se: edições de revistas, de livros e catálogos; impressão de material administrativo para gerir e operacionalizar atividades internas das Bibliotecas; material de *merchandising* (*t-shirts*, autocolantes, crachás, lápis, canetas, *powerbank*, panfletos, entre outros); cartões de utilizador. Com exceção das publicações editoriais, todos os materiais criados ficam obsoletos em cada alteração de ciclo. Por conseguinte, os produtos e os materiais existentes nos ciclos anteriores deixam de circular porque não correspondem à imagem que se pretende fomentar no presente momento. A gestão dos *stocks* obriga a um novo processo e a dificuldades em orientar o espaço de armazenamento. Atualmente, são centenas de metros lineares ocupados com material que não foi escoado.

No trabalho de construção e gestão da identidade das Bibliotecas Municipais de Lisboa, verificam-se outras fragilidades.

Neste âmbito, verifica-se que a determinação do nome de cada equipamento, integrado na Rede de Bibliotecas de Lisboa, consiste noutro elemento perturbador na gestão deste sistema bibliotecário. A ausência de um fio condutor nesta componente dificulta a criação de uma identidade integrada no desenho do Mapa de Leitura Pública da cidade.

No decurso da história das Bibliotecas Municipais de Lisboa, verificam-se diversas variações e diferentes orientações na nomenclatura destes equipamentos. Por exemplo, recentemente, com a passagem de algumas Bibliotecas para a gestão das Juntas de Freguesia, as Bibliotecas do Município deixaram de ter agregado o nome “Municipal” à sua identidade. Por questões de burocracia, a única exceção é a Hemeroteca que continua a adotar o nome de Hemeroteca Municipal. Outro exemplo ilustrativo desta política, é a alteração da designação da Biblioteca Municipal de Carnide um ano após a sua inauguração, para Biblioteca Municipal Natália Correia. Por fim, a Biblioteca Municipal Central, criada a 5 de julho de 1931, passou a ser denominada por Biblioteca Palácio Galveias em função da eliminação da terminologia municipal no nome das bibliotecas e porque o Sistema Biblioteconómico do Município passou a estar organizado por Bibliotecas Âncora e Bibliotecas de Bairro e não por uma Biblioteca Central.

Por outro lado, verifica-se que nem todas as Bibliotecas sob a gestão do Município possuem nomes agregados. Neste contexto, identificam-se Bibliotecas com o nome:

- Dos edifícios onde estão instalados, por exemplo a Biblioteca Palácio Galveias e Biblioteca dos Coruchéus;

- De escritores como homenagem aos próprios, como por exemplo Natália Correia, Maria Keil e Orlando Ribeiro;
- Da localização onde estão integradas, Biblioteca Camões por se encontrar no largo Camões e Biblioteca dos Olivais, visto estar na teia urbana deste Bairro;
- Das temáticas que as personalizam, a Bedeteca, a República e Resistência e Timor.

Não se vislumbra um plano de ação concertado para a denominação das Bibliotecas, sob gestão do Município. O “batismo” destes equipamentos tem surgido em atos isolados, desintegrados com uma política de rede e sem uma ligação às figuras da cidade.

O tempo de sobrevivência das Bibliotecas também constitui um fator desestabilizador na criação de uma identidade sólida. As especificidades das infraestruturas em que as Bibliotecas foram instaladas e a evolução da teia urbana da cidade fizeram com que as Bibliotecas fossem constantemente deslocadas em locais distintos de Lisboa. Com frequência, os munícipes são confrontados com a implementação e a eliminação das bibliotecas em vários locais da cidade. O estabelecimento de laços e de confiança entre a comunidade local e os serviços fomentados são quebrados, produzindo sentimento de suspeita nos munícipes, sobre a existência e utilidade destes equipamentos.

O conjunto destes fatores perturbadores foca um percurso atribulado e dificuldade em consolidar os valores e a razão de ser de um negócio perante os clientes. A ambiguidade nos processos delineados, perante as partes envolvidas, não potencia a fiabilidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa como sistema confiável e duradouro. Sendo assim, a criação de uma marca forte, continuada, que oriente uma linha de negócio com vista à satisfação de um mercado, continua por definir.

Os enviesamentos registados no progresso das Bibliotecas do Município enfraquecem a sua ação e influência juntos dos munícipes e do poder político. Os processos de negociação com entidades externas e internas, com vista ao estabelecimento de parcerias ou demonstração da influência destes equipamentos, são frágeis, pela ausência de uma forte personalidade.

O Sistema Bibliotecário do Município de Lisboa tem de integrar num plano de gestão, um programa que defina, de forma clara e contínua, ideias, logos, produtos e serviços. A existência de uma identidade que sobressaia somente é possível se for delineada uma estratégia organizacional, que englobe um conjunto de princípios uniformes e normalizados, com vista à construção de um modelo biblioteconómico.

Esta identidade é atingida se for trilhada com percursos seguros, acentuando o seu crescimento e amadurecimento através de atividades de melhoria contínua. A gestão por processos é um modelo que dá resposta a esta necessidade e assegura, se implementada com os pressupostos indicados em outro capítulo deste trabalho, a criação e transmissão de segurança e confiança aos clientes (*vide* Capítulo 1).

Qualquer organização que, no seu desenvolvimento, agregue uma imagem de continuidade, processos de organização sustentados em normas e princípios que valorizam o seu negócio, é motivo de destaque, de firmeza e de certeza no mercado onde está inserida. As Bibliotecas inseridas no Sistema Bibliotecário de Lisboa não podem ser exceção sob o desígnio de serem

agentes imprescindíveis para a integração e o desenvolvimento cultural, social, económico, financeiro, político assim como da educação e aprendizagem dos munícipes.

2- Processos prioritários:

Os processos selecionados, como preferenciais pelo sistema bibliotecário do Município de Lisboa, não são os que acrescentam valor adicional aos serviços, produtos e recursos desenvolvidos para as comunidades. Ao longo da história, verifica-se que o fio condutor das tomadas de decisão é alicerçado, particularmente, na salvaguarda dos bens bibliográficos, na gestão do depósito legal, nos processos de tratamento técnico, nas ideologias políticas, bem como na valorização e recuperação do património arquitetónico. A gestão e a operacionalização destes processos determinaram o estado das Bibliotecas Municipais de Lisboa durante os distintos ciclos processuais da sua história. A ineficácia dos modelos bibliotecários implementados e investigados significa que as opções estratégicas definidas não englobaram os processos críticos do negócio destes equipamentos. O Sistema Bibliotecário tem de definir quais os processos que possibilitam um crescimento sustentado e equilibrado das Bibliotecas Municipais de Lisboa, de forma a valorizar o seu desempenho organizacional. Neste processo torna-se essencial estabelecer um mapeamento de processos, identificar e selecionar as atividades preferenciais do negócio, definir regras adequadas à missão e aos objetivos definidos, fomentar mecanismos que assegurem a monitorização e a avaliação dos processos. As Bibliotecas Municipais de Lisboa, para responderem, cabalmente, às exigências da comunidade e obterem resultados favoráveis, têm de possuir um modelo bem definido e focado no que produz resultados. Caso contrário, o impacto das duas atividades é nulo e, numa perspetiva económica, deixa de ter razão de existir.

3- Processos de suporte:

Os processos de suporte, numa organização com sucesso, têm de ser invisíveis (Keen, 1997:26). Porém, nas Bibliotecas Municipais de Lisboa assumem uma importância e visibilidade diária determinante. Os problemas das infraestruturas físicas, em que as Bibliotecas estão implementadas, a carência de segurança que assegure bem-estar e confiança nos visitantes, a inexistência de um quadro de recursos humanos ajustado (quantidade e qualidade), bem como o estado obsoleto do equipamento informático, constituem componentes negativos e reflexos evidentes na execução dos processos diários de cada Biblioteca. Do ponto de vista interno, torna-se necessário focar diversas atividades e tempo à gestão desta componente. Para o exterior, as anomalias, que caracterizam o estado das Bibliotecas, tornam-se evidentes e fatores perturbadores para a prestação dos serviços. Estas evidências constituem, portanto, motivos para o insucesso da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

4- Processos obrigatórios:

Os processos obrigatórios constituem as atividades que são necessárias gerir e operacionalizar, por serem deliberadas ou recomendadas por uma legislação criada para o efeito. Como qualquer organização, a Rede de Bibliotecas de Lisboa está sujeita a um quadro legal que impõe a realização de processos, em conformidade com o determinado para a administração pública. Destaca-se, neste âmbito, a realização de procedimentos de contratação pública e gestão administrativa. Por outro lado, obedece a normas existentes no regulamento interno determinado pela Câmara Municipal de Lisboa ao nível de relatórios, arquivos, entre outros.

Do ponto de vista micro, enfatizam-se dois eixos fundamentais. A nível nacional, existe a falta de um enquadramento legal que delibere a execução princípios normalizados na implementação e evolução das Bibliotecas Públicas. A nível local, sublinha-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa não possui um regulamento desde 1931, para normalizar a melhoria dos processos ao longo do tempo. Portanto, constata-se que os processos obrigatórios do Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa restringem-se a processos administrativos e a recomendações técnicas biblioteconómicas, desalinhadas e inoperantes.

Defende-se, neste campo de ação, que a evolução organizacional do Modelo Biblioteconómico Municipal deveria proporcionar a adoção de medidas cada vez mais estruturadas, que obrigassem a reorganizar os seus processos, mantendo boas práticas, eliminando as causas e os problemas identificados, transformando as ameaças em forças através de uma política de gestão de qualidade por processos.

5- Processos *folclore*:

Estes processos traduzem as práticas organizacionais existentes em função de hábitos e valores instituídos durante a história institucional. Neste grupo, englobam-se os processos que acrescentam valor ao negócio organizacional e os que permanecem porque sempre existiram, mesmo que representem prejuízo para a instituição.

A cultura das Bibliotecas Municipais de Lisboa reflete princípios enraizados desde a génese destas organizações. Embora se verifique uma irregularidade na evolução dos modelos biblioteconómicos instituídos, averigua-se que o Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa resulta da sedimentação dos princípios regulamentados, dos comportamentos adquiridos pelos membros do quadro do pessoal e pela interação entre os diversos intervenientes institucionais.

A falta de um plano de gestão estratégico operacional, e os diversos enviesamentos no progresso das Bibliotecas Municipais, fomentaram padrões culturais organizacionais que contraem a eliminação de atividades sem valor e a criação de processos inovadores para a Rede de Bibliotecas de Lisboa.

A insistência em processos desajustados, para a realidade de qualquer Biblioteca Pública na realidade biblioteconómica municipal, é uma matriz truncada no seio organizacional. Importa, pois, compreender os padrões culturais, identificados nesta investigação, que suscitam ambiguidades nos processos instituídos para o funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa:

- **Missão das Bibliotecas Municipais:** entende-se que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não possui uma missão delineada e não cumpre com os requisitos de uma Biblioteca Pública. A evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa demonstra que a razão de ser destes equipamentos deambula numa mistura de bibliotecas. Nos seus pressupostos, encontram-se movimentos característicos de uma Biblioteca Nacional e de um misto de Bibliotecas Populares com Bibliotecas Municipais, conforme se demonstrou ao longo desta investigação. A existência de uma mescla de equipamentos denota, portanto, a falta de transparência na essência destes equipamentos, perturbando claramente, o equilíbrio biblioteconómico do Município. Neste âmbito, deduz-se que as

Bibliotecas Municipais de Lisboa têm de indagar o seu modelo de negócio à natureza organizacional em que estão inseridas, a bem da sua inovação e clarividência;

- **Gestão da coleção:** a abordagem das coleções nas Bibliotecas Municipais de Lisboa é contrária ao modelo recomendado para as Bibliotecas Públicas. O posicionamento da gestão dos fundos bibliográficos existentes ilustra um modelo patrimonial, mais perto da missão de uma Biblioteca Nacional do que uma Biblioteca Pública, em que se integram estes estabelecimentos culturais. Aliás, esta distinção e definição foi projetada em 1934, por Dantas (1934:23-24) na inauguração da Biblioteca do Poço do Bispo. Dantas (1934:23-24), focou que a filosofia de funcionamento das Bibliotecas Municipais de Lisboa assentava num modelo de expansão e de propaganda do livro, destinado a desempenhar uma função cultural e social, inspirado na fórmula democrática “a instrução é um direito do povo”. Acrescentou que as bibliotecas com a missão de conservar os livros, como documentos de uma civilização e de uma cultura integrando as riquezas bibliográficas nacionais, assumindo uma função erudita, têm o seu tipo tradicional nas Bibliotecas Nacionais (Idem, 1934:24).

Entende-se por isso, que os processos de gestão da coleção das Bibliotecas Municipais de Lisboa têm de impulsionar atividades dinâmicas empenhadas na seleção e na promoção de todas as áreas temáticas do saber, fomentando o seu acesso e utilização de acordo com as necessidades das comunidades a servir. Contudo, durante o seu progresso, o Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa inverteu claramente os critérios de gestão da sua coleção, não só a nível local, como também as recomendações nacionais e internacionais definidas para as Bibliotecas Públicas;

- **Infraestruturas:** as Bibliotecas Municipais de Lisboa existentes não foram contempladas com infraestruturas de raiz para o desempenho da sua missão. Esta equação limitou e enfraqueceu o seu desempenho. O desajustamento das condições físicas dos edifícios, colocou em causa o funcionamento destes equipamentos culturais. Durante a sua história, são férteis os dados que ilustram problemas nos espaços existentes, originando, inclusive, o encerramento de várias bibliotecas.

Conforme determinado pelas recomendações internacionais, a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa deve ser munida de equipamentos efetuados de raiz para, dessa forma, responder aos requisitos padronizados, oferecer espaços mais ajustados aos serviços a inovar e, assim, aumentar as condições de bem-estar e conforto de todos os visitantes;

- **Recursos Humanos:** o capital humano é determinante na obtenção do sucesso de qualquer organização. Os recursos humanos afetos a uma organização são os responsáveis pela interpretação e execução das medidas implementadas. Na Rede de Bibliotecas de Lisboa, o quadro de pessoal é referenciado como desajustado em termos de quantidade e competências desde a sua génese. Contudo, não se vislumbra uma atualização regulamentada do pessoal, desde 1931. Esta evidência demonstra uma cultura organizacional que não privilegia no seu modelo de negócio normas de excelência que determinem e normalizem processos de recursos humanos como, por exemplo, nas variantes da formação, motivação, competências e quantidade. Uma estratégia organizacional, sem uma orientação para a produção do impacto humano, inibe o desenvolvimento sustentado e o poder para o alcançar os objetivos institucionais.

Também, neste sector, a Rede de Bibliotecas de Lisboa tem de incrementar princípios de gestão standardizados que otimizem as componentes processuais existentes.

- **Monitorização e avaliação como processos de melhoria:** o projeto de avaliação de desempenho na Rede de Bibliotecas de Lisboa revela que os processos instalados não se revelaram eficazes e eficientes, desde a sua génese. O processo de monitorização não integrou a totalidade das atividades existentes dos serviços prestados, o que resultou, naturalmente, numa visão desarticulada da estratégia organizacional existente. Mesmo a partir de 2002, com a implementação de medidas de qualidade no processo de avaliação de desempenho, verifica-se que os elementos preferenciais selecionados não estabeleceram uma correlação com as atividades transversais. Na generalidade, a abordagem demonstra que os serviços públicos associados ao atendimento não constituem uma prioridade, ao contrário de todas as funções de processamento documental. Esta tendência acentuou uma cultura organizacional segmentada pelas partes existentes.

A falta de alinhamento na gestão dos processos de avaliação, entre todas as atividades que sustentam o funcionamento da Rede de Bibliotecas de Lisboa, provoca o desajustamento de padrões definidos: no controlo das atividades; nos comportamentos individuais da organização; nas componentes processuais que integram, transversalmente, as distintas Bibliotecas existentes, num conceito de rede; na estruturação e produção de recursos e serviços em consonância com as especificações organizacionais.

Foca-se, no entanto, que o comportamento organizacional demonstra a importância de um contexto controlado com práticas de recolha de dados, que revelassem, sobretudo, o desempenho das Bibliotecas no cumprimento do seu papel.

Noutro sentido, verifica-se que a componente processual de monitorização e da avaliação de desempenho, não possui impacto na melhoria dos serviços prestados. O estigma criado manifesta a ausência de estratégias de gestão, que apoiem a transformação organizacional, através dos dados de desempenho analisados.

Os desvios processuais, que se vão repetindo nas mesmas atividades operacionalizadas pelo Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa, comprova que os dados de desempenho existentes não são analisados para corrigir atividades, mas sim para divulgar serviços e ações. Entende-se, por isso, que a estrutura organizacional biblioteconómica da cidade não possui um processo de aprendizagem ajustado e mecanismos capazes de responder antecipadamente às mudanças da envolvente.

Os processos de monitorização e de análise tinham de proporcionar a correção ou eliminação das atividades que não acrescentam valor ao negócio das Bibliotecas. A sobrevivência e a prosperidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa implicam a gestão e a operacionalização de processos de monitorização com impacto na melhoria dos serviços e no desempenho individual, de forma integrada. Caso contrário, o sistema estruturado é descredibilizado, impedindo o estabelecimento de boas práticas na Rede de Bibliotecas de Lisboa, com consequências nefastas na inovação das componentes comportamentais e processuais no modelo instalado;

- **Normas padronizadas:** o Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa não evolui com requisitos normalizados. O progresso deste sistema é sustentado com medidas ao acaso, independentemente das medidas implícitas nos modelos publicados a nível local, nacional e internacional. O Mapa de Leitura Pública desenvolvido na teia urbana da cidade de Lisboa é, por isso, desequilibrado em várias componentes, tais como: áreas de cobertura territorial; nas infraestruturas promovidas para as Bibliotecas; e, na quantidade de recursos alocados em cada equipamento. O facto de as BLX não estarem em sintonia com orientações internacionais, com um quadro legislativo decretado ao longo dos tempos e padrões nacionais definidos pela DGLAB, demonstra que a sua estratégia é consubstanciada em políticas autónomas, de acordo com a sua visão. Este isolamento, juntamente com a ausência de uma política de gestão de qualidade, consiste noutra causa para os resultados desajustados do sector bibliotecário Municipal de Lisboa;
- **Ciclo de processos:** o percurso das Bibliotecas Municipais de Lisboa demonstra que os processos criados culminam, normalmente, com o seu desvanecimento gradual. Uma análise à estratégia organizacional biblioteconómica municipal permitiu identificar um padrão processual na evolução, composto pelas seguintes fases: 1) conceção de ideias ligadas ao regime político em vigor; 2) Implementação das ideias desenhadas para inovar e quebrar com os processos existentes, sempre considerados descontextualizados e castradores para a evolução das pessoas; 3) Criação e desenvolvimento de equipamentos em Lisboa, enquadrados com o ordenamento territorial e salvaguarda do património arquitetónico; 4) Conceção, operacionalização e ajuste de processos que melhorem o sistema biblioteconómico vigente; 5) Verificação de carência de recursos e meios para sustentar os processos criados; 6) Racionalização de custos, com o encerramento de bibliotecas; 7) Alteração do paradigma político proveniente da calendarização implícita no ciclo eleitoral; 8) Rutura com o modelo biblioteconómico vigente; 9) Conceção de novas equipas de trabalho para estabelecer um diagnóstico, que culmine com a apresentação de novas ideias num contexto nacional e internacional, reiniciando o ciclo de processos do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa.

As explicações, que estão na base na deterioração de várias Bibliotecas, convergem na insustentabilidade económica e no incumprimento do seu papel. Contudo, entende-se que a principal causa provém da ausência de uma estratégia organizacional que estabeleça um alinhamento entre uma missão e objetivos organizacionais. A ausência desta fórmula, tem impossibilitado a criação de Bibliotecas com estruturas adequadas, recursos à medida e, sobretudo, com um crescimento sustentado na teia urbana da cidade.

A cultura organizacional do Sistema Bibliotecário Municipal está, assim, enraizada por diversas atividades que não acrescentam valor ao negócio das Bibliotecas, porque:

- Sempre existiram e constituem os valores e crenças organizacionais;
- Estão alicerçadas num conjunto de pressupostos não questionáveis, uma vez que consistem à base de trabalho criada desde a sua implementação.

Trata-se de uma tendência que necessita de ser alterada através da eliminação de todas as atividades que não beneficiam o negócio existente. Há que olhar para várias direções e selecionar os processos que melhor se ajustem à comunidade. O importante é possuir programas funcionais e projetos que, uma vez operacionalizados, satisfaçam permanentemente a comunidade. Converter o cético para esta realidade é, mais do que uma

necessidade, uma exigência para se alterar o caminho tumultuoso percorrido por um sistema criado no século XIX.

A análise às atividades efetivadas pelo Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa permite identificar outro paradoxo enunciado por Gardner (2004:5): O paradoxo dos resultados. Gardner (Idem, 2004:5) enfatiza que as organizações, na ânsia de atingir as metas definidas, eliminam etapas para obterem benefícios com maior celeridade, tornando a estratégia organizacional frágil.

Por isso, Gardner (2004:15), conforme se demonstrou no capítulo de gestão por processos nesta investigação, enfatiza que as organizações, para obterem bons resultados, devem evitar os seguintes pressupostos:

- Ignorar as etapas planeadas no programa funcional, delineado para a concretização da estratégia organizacional;
- Inexistência de padrões normalizados;
- Atos súbitos que tornem mais céleres a obtenção de resultados;
- Realização de tarefas sem obtenção de benefícios;
- Manipular dados de desempenho.

O Mapa de Leitura Pública da cidade reflete precisamente esta síndrome. A estrutura do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa, por não ter sido sustentada em bases sólidas, e por pretender obter resultados rápidos, suporta os seus processos em atos súbitos, sem qualquer plano de gestão. A pretensão de implementar Bibliotecas na cidade de Lisboa com estas pressuposições proporcionou, precisamente, os seguintes efeitos:

- Implementação de bibliotecas em edifícios existentes, contruídos para outros fins, completamente desajustados em termos de área útil e funcionalidade;
- Constituição de um quadro de recursos humanos desajustado e disfuncional, em termos de quantidade e de competências;
- Criação de uma coleção com fundos bibliográficos provenientes maioritariamente de forma passiva (ofertas, doações e depósito legal), em detrimento de uma seleção documental congruente com comunidade a servir;
- Construção de um sistema biblioteconómico sem padrões, impulsionando uma rede heterogénea em termos de recursos, serviços, equipamentos e infraestruturas.

Idealmente, as decisões organizacionais deveriam ser programadas. Mas, um conjunto de elementos relacionados com pressões políticas, ausência de planeamento, incapacidade para se seleccionar processos que acrescentem valor às atividades existentes e a necessidade de se obterem resultados de forma rápida, preconiza desvios e inoperância aos ideais preconizados. A acumulação de decisões isoladas, desintegradas da Rede de Bibliotecas de Lisboa, tem proporcionado um conjunto de medidas desordenadas, culminadas com o aparecimento e eliminação frequente de processos provenientes do vaivém de interesses. Esta envolvente gera e extingue, rapidamente, bibliotecas, serviços e recursos, provocando gastos sem retorno com prejuízo para o Sistema de Bibliotecas do Município de Lisboa.

Em síntese, os elementos ambíguos, que motivaram os avanços e recuos na evolução da história das Bibliotecas de Lisboa, repetem-se em todos os ciclos processuais. A coordenação e

cooperação dos processos que incorporam o sistema bibliotecário do século XIX ao século XXI tem sido inexistente. As Bibliotecas Públicas de Lisboa demonstram a ausência de uma política concertada e partilhada ao nível de processos críticos para o seu negócio, destacando-se: gestão das coleções; recursos humanos; infraestruturas e serviços prestados. Ao estabelecer-se uma retrospectiva das componentes processuais delineadas no itinerário das Bibliotecas Municipais, deteta-se a incapacidade de o sistema bibliotecário corrigir ou eliminar as causas dos erros das atividades que têm impedido o crescimento sustentado destes equipamentos.

Esta realidade justifica-se, em parte, porque não se identifica no Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa a base conceptual pelos quais devem ser sustentados os princípios processuais de uma Biblioteca Pública. Pelos dados observados na bibliografia consultada, deteta-se que o sistema bibliotecário do Município de Lisboa não contempla a fórmula dos 3 “C” de equipamentos com esta natureza (*vide* fig. 9):

1. Um conceito bem definido:

Não possui, na sua essência, um conceito de Biblioteca Pública claro. As suas componentes processuais enraízam princípios pouco difusores de informação, com demasiadas barreiras de acessibilidade aos serviços, recursos e produtos existentes;

2. O Caminho das Bibliotecas Municipais de Lisboa está por determinar:

A sua dinâmica, desde o século XIX, manifesta uma constante procura dos processos mais convenientes para consolidar a sua razão de ser. Esta instabilidade reflete o desencontro com uma estratégia organizacional, que alinhe os processos com a política, a missão e os objetivos institucionais. No século XXI, a criação de um sistema biblioteconómico sólido, que permita a sua evolução sem corrompimentos, ainda está por surgir;

3. O estabelecimento de um Compromisso que privilegie o setor biblioteconómico, e consequentemente, a comunidade:

A incapacidade do Sistema Bibliotecário Municipal de Lisboa em ser eficaz com o poder político obstrói o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais de Lisboa e impede o estabelecimento de compromissos essenciais na evolução destes equipamentos. Face aos modelos biblioteconómicos criados na cidade, assim como às recomendações manifestadas a nível nacional e internacional, verificou-se uma inércia deste setor em demonstrar, defender e impor um modelo biblioteconómico que estabelecesse a diferença na comunidade servida. Neste âmbito, o papel do mediador do setor biblioteconómico não tem sido eficaz e eficiente, uma vez que a sua ação tem refletido volubilidade e falta de qualidade na gestão e na operacionalização dos processos instituídos.

Estas dificuldades provêm, em parte, da inexistência de um plano de ação que estruture e oriente as Bibliotecas Municipais de Lisboa por objetivos e em função dos resultados a alcançar. A ausência de um plano de gestão contínuo, que fomenta uma seleção de processos adequados ao sucesso do negócio, bem como a subjetividade da identidade criada, explica, em parte, a repetição de erros e a manutenção em atividades no Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa que não criam valor adicional às organizações.

Entende-se, por isso, que o conceito operativo de rede necessita de ser reestruturado. A alteração da visão estratégica das Bibliotecas Municipais tem de ser ancorada num programa funcional e operacional, que integre princípios chave ao nível das componentes processuais essenciais para o funcionamento organizacional das Bibliotecas Municipais, entre os quais se destacam:

- **Estabelecer um modelo de gestão de funcionamento:**
 - Definir um órgão responsável pela gestão da Rede de Bibliotecas de Lisboa para coordenar os diferentes equipamentos, que formam parte do sistema de Leitura Pública;
 - Estabelecer um plano de ação, que permita às Bibliotecas Municipais de Lisboa cumprir com a sua missão e objetivos em diferentes âmbitos sociais e culturais;
 - Integrar a totalidade dos equipamentos inseridos na Rede de Bibliotecas de Lisboa em torno de uma missão, objetivos estratégicos e metas;
 - Elaborar um Mapa de Leitura Pública, ajustado às funções e valências a executar pelas Bibliotecas Públicas, estabelecendo normas mínimas standardizadas para a planificação e a construção dos equipamentos a desenvolver;
 - Criar mecanismos de gestão, que apoiem as tomadas de decisão de forma sustentada;
 - Estabelecer tipologias de Bibliotecas suportadas por princípios normalizados em função das dimensões e número de habitantes existentes na área de influência;
 - Orientar o modelo biblioteconómico para a obtenção de resultados favoráveis. Neste âmbito, um bom modelo tem de possuir melhores resultados do que os custos envolvidos.
- **Criar uma política de gestão da coleção:**
 - Proporcionar o acesso a coleções que abranjam todo o tipo de suportes e áreas temáticas;
 - Promover a construção de coleções com vários níveis de profundidade de modo a satisfazer as necessidades de informação de todo o tipo de público, em termos de idade e grau de escolaridade;
 - Potenciar o desenvolvimento de coleções ajustadas aos interesses e características das comunidades envolvidas nas áreas de ação das Bibliotecas;
 - Disponibilizar núcleos temáticos especializados, adequados ao perfil da comunidade existente;
 - Estabelecer núcleos de Fundo Local;
 - Dotar, de acordo com padrões, o número mínimo de documentos: a englobar a coleção da Biblioteca; a ingressar anualmente com vista à sua atualização; alvo de desbaste e abate anualmente, proporcionando o crescimento constante da coleção.

- **Criar um quadro de Recursos humanos ajustado ao modelo de negócio estabelecido:**
 - Definir as necessidades de um quadro de pessoal, estabelecendo normas em termos de quantidade e perfil, considerando as dimensões da Biblioteca, a tipologia de Biblioteca, o número de documentos, o equipamento informático, o tipo de serviços e produtos a prestar à comunidade;
 - Esclarecer as funções de cada funcionário, em função da sua categoria profissional e das metas a alcançar, em sintonia com a missão e os objetivos definidos institucionalmente;
 - Afetar os recursos humanos a cada Biblioteca integrada na Rede de Bibliotecas de Lisboa, em função de princípios standardizados referentes às dimensões da Biblioteca, número de habitantes a servir, número de documentos existentes, entre outros.
- **Construir Edifícios e infraestruturas de raiz:**
 - Planificar um sistema bibliotecário, atendendo às particularidades do território, público, fundos documentais e áreas existentes;
 - Delinear o número de equipamentos mínimo a implementar em cada local, em função de parâmetros atendendo ao número de habitantes a servir, à distância ou tempo a percorrer entre equipamentos da mesma natureza;
 - Adequar as dimensões das Bibliotecas a requisitos mínimos de funcionamento;
 - Proporcionar a construção e a distribuição dos espaços aos serviços e produtos a desenvolver;
 - Possibilitar o crescimento, a polivalência e a flexibilidade de serviços e produtos a oferecer às comunidades servidas;
 - Possibilitar a introdução de infraestruturas ajustadas à implementação de tecnologias (tomadas de rede e elétricas);
 - Dotar o meio envolvente com redes de transportes, que incentivem o uso das Bibliotecas;
 - Implementar as Bibliotecas nos fluxos de maior movimento da população.
- **Definir políticas para os serviços a disponibilizar à comunidade:**
 - Ampliar e estabelecer horários mais adequados às necessidades das pessoas;
 - Oferecer serviços e produtos adequados às tipologias de Bibliotecas definidas no modelo delineado pelo sistema bibliotecário;
 - Desenvolver serviços ajustados às características das comunidades existentes, no meio de influência das Bibliotecas;
 - Fomentar serviços e produtos de acordo com as necessidades e interesses das comunidades existentes no raio de ação de cada Biblioteca.

O desafio consiste em alterar um sistema, composto por componentes enraizadas que vão motivando crises e corrompendo os resultados, com a introdução de modelos de gestão inovadores com o objetivo de aumentar a eficácia e a eficiência dos serviços, com benefício para a comunidade.

Perante uma situação inoperante prolongada ao longo dos anos, defende-se a adoção de uma metodologia radical, enquadrando-se no movimento da reengenharia de processos, conforme defendido por Hammer e Chamby (1993) ou Davenport (1993), numa perspetiva menos radical. Esta metodologia, como defende Davenport (1993), implicaria estabelecer uma “tábua rasa” dos processos organizacionais e promover continuamente, de forma integral, programas de inovação, dando sequência ao progresso radical introduzido. Todos os processos seriam, por conseguinte, questionados e repensados, determinando-se novas formas de realizar as tarefas, tornando-as mais eficazes e eficientes

O Estado da arte do Mapa de Leitura Pública de Lisboa obriga, portanto, a reconsiderar o planeamento estratégico definido, o modelo biblioteconómico criado, os processos e as atividades existentes. Neste contexto, com ou sem radicalismos torna-se necessário alterar o paradigma funcional do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa. Em resposta a esta situação, impõe-se a implementação de um plano de gestão estratégico, alicerçado em regras de ouro que promovam a saúde biblioteconómica Municipal de Lisboa, das quais se destacam: identificar as forças e oportunidades; desenvolver um programa funcional coeso, com uma missão definida e adequada à natureza destes equipamentos culturais, interligada com objetivos e indicadores; definir áreas preferenciais nas componentes processuais selecionadas e princípios-chave para a consolidação do modelo desenhado; estabelecer parcerias estratégicas na concretização do modelo e estrutura delineados; proteger o programa definido e consolidar uma marca; possuir um forte poder de negociação com as partes interessadas. Este tipo de intervenção exige uma conjugação destes princípios-chave e o empenhamento alinhado da estrutura organizacional, para que a Rede de Bibliotecas de Lisboa beneficie de um modelo biblioteconómico sólido, sustentado em mecanismos de gestão da qualidade, com uma visão a longo prazo.

O sucesso da Rede de Bibliotecas de Lisboa está, assim, dependente de um conjunto de pressupostos organizacionais e, sobretudo, das ações impulsionadas pelos atores que nela intervêm nos próximos anos.

5. Análise e interpretação dos dados do questionário

A análise e interpretação dos dados obtidos dos questionários aplicados foram sustentados em fases distintas.

Em primeiro lugar, destaca-se o conjunto de ações automatizadas delineadas para registo, análise, ordenação e correlação de variáveis. Este procedimento técnico, fundamental para a conceção de teorias sobre o fenómeno observado, baseou-se no processamento dos dados recolhidos nas questões definidas no questionário em folhas de cálculo, para tratamento estatístico, através do programa *Excell*, do Microsoft Office.

Neste processo, a primazia consistiu em registar as respostas dos coordenadores para se obterem dados quantitativos num panorama generalista, em detrimento de um estudo por Biblioteca. A finalidade, consistiu em representar as preferências processuais que sustentam a organização e a estruturação dos serviços e produtos prestados pelo Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa, como um todo.

Com esse desígnio, delineou-se a estratégia da composição e standardização das evidências obtidas. Assim, as opções assinaladas pelos inquiridos nas questões fechadas foram, individualmente, codificadas com o algarismo 1, com o propósito de se obter a tendência de cada variável estabelecida através da soma de todas respostas obtidas. Para estruturar e organizar os resultados alcançados, agruparam-se as evidências em categorias, associadas a componentes específicas, criadas para analisar a problemática da pesquisa de forma standardizada e ajustada aos fins a investigar (*vide* Tabela 46).

Tabela 46: Categorias e componentes definidos para caracterização do objeto de estudo.

Categorias	Componentes	Objetivos:
1- Perfil	Sexo	Identificar a representatividade por género.
	Nível de Escolaridade	Determinar a Formação Formal.
	Formação na área de Biblioteconomia	Verificar se os responsáveis pelas BLX possuem formação na área de Biblioteconomia.
	Idade	Identificar a faixa etária.
	Tempo de BLX	Identificar o tempo em que está inserido no Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa.
	Tempo de Coordenador	Identificar o tempo em que coordena as BLX.
2- Planeamento estratégico	Diagnóstico	Compreender se é efetuado um diagnóstico no exercício das funções.
	Missão, objetivos, metas e indicadores	Verificar se os serviços e recursos do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa são sustentados numa missão, objetivos, metas e indicadores.
3- Modelo organizacional	Cultura organizacional	Verificar se a gestão e operacionalização de tarefas estão enraizadas em princípios pré estabelecidos.
	Conceito de rede	Identificar e analisar a existência de alinhamento e interação entre as diversas BLX, que integram o Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa, a fim de se verificar a existência de um conceito de rede.
	Programa estratégico	Analisar se as bibliotecas possuem um alinhamento com o modelo organizacional <i>Programa estratégico Bibliotecas XXI (2012)</i> .

Categorias	Componentes	Objetivos:
4- Normas e Padrões	Procedimentos Internos	Verificar se os serviços são geridos de acordo com princípios orientadores definidos pela DRB.
	Normas e padrões externos	Analisar se no exercício das funções existe o conhecimento e o apoio nas normas nacionais e internacionais sobre Bibliotecas Públicas.
5- Infraestruturas	Condições dos edifícios, infraestruturas, mobiliário e equipamento tecnológico	Averiguar se os edifícios, as infraestruturas e recursos físicos são ajustados aos processos existentes e/ou a implementar.
6- Serviços prestados	Processos organizacionais	Analisar se os serviços prestados são organizados de forma esporádica ou planeada; se as tomadas de decisão estão integradas com a identificação das necessidades da comunidade.
	Aspetos técnicos	Entender se os documentos existentes nas Bibliotecas são disponibilizados em função da identificação das necessidades da comunidade ou se, pelo contrário, são geridos de acordo com critérios técnicos, demonstrando as prioridades da operacionalização do processo de gestão da coleção e do sistema de gestão integrado que sustenta as operações automatizadas da maioria das tarefas.
	Parceria e cooperação	Perceber se a gestão e operacionalização dos processos são desenvolvidos com o apoio de outras entidades. Compreender se a estratégia de parcerias é realizada esporadicamente ou planeada.
7- Recursos Humanos	Constituição da Equipa	Identificar a existência de critérios para a criação e desenvolvimento da equipa de cada biblioteca.
	Formação Contínua	Analisar os critérios que determinam a formação contínua dos funcionários que integram o Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa. Determinar se os funcionários na execução das suas tarefas possuem formação específica para o desempenho das suas funções ou se o conhecimento é facultado de forma tácita pelos colaboradores mais experientes.
	Definição de objetivos RH	Verificar se os objetivos estão alinhados com os objetivos e as metas organizacionais.
	Responsabilidade e das tarefas	Perceber se a organização dos serviços é estruturada com responsáveis. Compreender se os funcionários no desempenho das suas funções são responsabilizados pela forma de como executam as mesmas.
	Motivação	Perceber se são contempladas estratégias que motivem o desempenho profissional.
8- Monitorização e Avaliação de desempenho	Monitorização	Analisar se os serviços são monitorizados. Verificar se as medidas implementadas estão alinhadas a nível organizacional localmente e em rede.
	Análise	Verificar se os dados de desempenho definidos para analisar os serviços e recursos prestados são analisados.
	Ações de melhoria	Analisar se os dados de desempenho determinam a melhoria dos serviços e recursos prestados.

Na generalidade, as relações estabelecidas nas variáveis determinadas para analisar o estudo não são estanques. As possibilidades de integração das distintas questões nas categorias criadas são infinitas. Por isso, evidencia-se que no agrupamento das variáveis surgiram dúvidas no seu enquadramento na medida em que poderiam ser integradas em distintas categorias. O formato estrutural composto foi delineado para: representar, ajustadamente, os pressupostos dos processos identificados como preferenciais na realidade observada; permitir dar resposta cabal aos objetivos definidos; e suportar o alinhamento processual estruturado na revisão bibliográfica.

Como suporte à análise e interpretação dos dados obtidos do questionário, procedeu-se à definição de uma estrutura representada na Figura 21. O modelo de análise abarcou todas as

atividades consideradas chave nos processos correspondentes e definidos para o efeito, bem como a determinação de linhas de orientação para interpretar e proporcionar ações de melhoria no modelo organizacional do Sistema Biblioteconómico em análise.

Figura 21: Modelo de análise.



Por conseguinte, o modelo de análise desenhado integrou as variáveis existentes nas 5 seções do questionário em oito categorias por esta ordem: Perfil; Planeamento estratégico; Modelo organizacional; Normas e Padrões; Infraestruturas; Serviços prestados; Recursos humanos; Monitorização, análise e melhoria.

Para suportar a leitura dos dados com princípios de Gestão da Qualidade optou-se por incluir neste processo de averiguação as premissas implícitas no Ciclo PDCA (*Plan- Do - Check - Act*) (vide subcapítulo 1.6. e fig. 4). A finalidade consistiu em demonstrar a evolução e a interação de cada processo como um todo, fornecendo uma visão contínua das fases analisadas.

Com base nestes pressupostos, procedeu-se à apresentação, à interpretação e à estruturação dos dados definidos nesta investigação, nas seguintes seções:

- 1) Análise do perfil dos inquiridos;
- 2) Análise individual de 6 categorias processuais (Planeamento estratégico, Modelo organizacional, Normas e Padrões, Infraestruturas, Serviços prestados; Recursos humanos), contemplando em cada processo duas fases complementares:
 - a. Planeamento: verificar a existência de pressupostos necessários para delinear o desenvolvimento dos processos de acordo com as políticas organizacionais e requisitos dos clientes; Esta etapa corresponde à letra “P” do ciclo PDCA;
 - b. Execução: analisar os elementos que suportam a execução dos processos na oferta dos serviços, recursos e projetos prestados pela biblioteca. Esta etapa corresponde à letra “D” do ciclo PDCA;
- 3) Análise da categoria Monitorização, análise e melhoria para averiguar os elementos que são utilizados na operacionalização destes processos na Rede de Bibliotecas de Lisboa, de acordo com as seguintes componentes:

- a. Monitorização: compreender se os serviços, os recursos e os projetos prestados são controlados e medidos de acordo com objetivos e os indicadores planeados pelo Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa. Esta etapa corresponde à letra “C” do ciclo *PDCA*;
 - b. Análise: perceber se os dados dos serviços, recursos e projetos são alvo de análise em conformidade com as políticas organizacionais;
 - c. Melhoria: entender se são efetuadas ações de melhoria e de correção para otimizar o desempenho organizacional com base em evidências objetivas. Esta etapa corresponde à letra “A” do ciclo *PDCA*;
- 4) Análise de sugestões e observações obtidas através das perguntas abertas: para o efeito, os dados foram estandardizados pelas categorias definidas no modelo de análise permitindo uma interpretação e comparação de dados, de forma uniforme e controlada.
- 5) Conclusões estruturadas com o Ciclo *PDCA* de acordo com os seguintes pressupostos:
- a. Na fase *Plan*: compreender se as ações que sustentam o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa são estrategicamente planeadas com requisitos organizacionais orientados por objetivos e metas organizacionais. Por fim, averiguar se as entradas dos processos derivam de um conjunto de atividades resultantes das *saídas* operacionalizadas;
 - b. Na fase *Do*: perceber se a execução das tarefas de apoio à decisão são efetuadas de acordo com o planeamento definido;
 - c. Na fase *Check*: entender se os recursos, serviços e produtos prestados pelas Bibliotecas observadas são monitorizados e analisados continuamente, bem como através dos resultados obtidos;
 - d. Na fase *Act*: compreender se as Bibliotecas analisadas são alvo de ações de melhoria e de correção de forma sustentada proporcionando a adequação dos recursos, das atividades e dos processos empreendidos. Na generalidade, indaga-se se as *saídas* promovem oportunidades de melhoria nas entradas dos processos que sustentam, a evolução e organização da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Como nota final, evidencia-se que a estratégia seguida na apresentação das evidências indagadas na presente investigação teve o intuito de facilitar a sua visualização e interpretação. Deste modo, a apresentação dos resultados obtidos no questionário aplicado foi sustentada graficamente, com os seguintes pressupostos:

- Representar as perguntas definidas no questionário, procedendo ao ajustamento de algumas afirmações, para serem totalmente percetíveis nos gráficos criados;
- Associar a cada questão, visível nos gráficos definidos, a letra e o número correspondente à secção do questionário aplicado;
- Mostrar os valores obtidos em números ou percentagens consoante o tipo de análise efetuado.

A análise, a interpretação e a representação gráfica dos dados conseguidos na realidade observada são apresentados, em conformidade com o modelo de análise definido, no próximo segmento desta investigação.

5.1 Perfil

Nesta seção, caracteriza-se o perfil do universo inquirido em termos de: Género; Grau de Escolaridade verificando-se neste item se os coordenadores possuem Formação e especialização na área de negócio onde estão inseridos; Idade; Tempo de colaborador na Rede de Bibliotecas de Lisboa; e, finalmente, o Tempo de Coordenação.

5.1.1 Género

Pelos dados obtidos, detetou-se que a maioria dos Coordenadores das Bibliotecas inseridas na Rede de Bibliotecas de Lisboa são do sexo feminino (59%), sendo que o género masculino representa 41% (*vide* Gráfico 1).

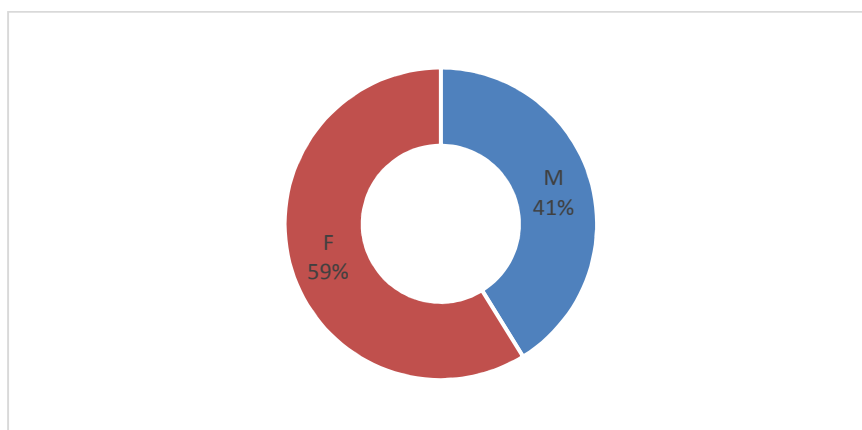


Gráfico 1: Género.

5.1.2 Escolaridade

A análise dos dados relativos à escolaridade e formação revelou uma composição bastante heterogénea (*vide* Gráfico 2).

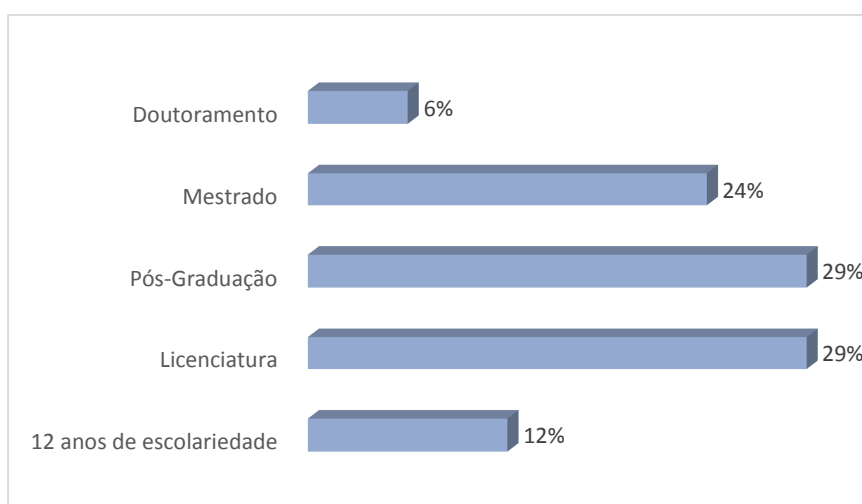


Gráfico 2: Escolaridade.

A generalidade do universo inquirido possui um nível de escolaridade muito interessante, pela sua heterogeneidade, na medida em que um elevado número de coordenadores detém um grau académico, que engloba cursos superiores nomeadamente, Licenciatura (29%), Pós

Graduação (29%), Mestrado (24%) e Doutoramento (6%), restando ainda uma minoria que detém o 3º ciclo (12%).

As evidências expressas nos gráficos seguintes revelaram que a Rede de Bibliotecas de Lisboa prefere não determinar requisitos específicos e uniformes, para atribuir a função de coordenação aos colaboradores das Bibliotecas investigadas (*vide* Gráficos 3,5,6, 7 e 8).

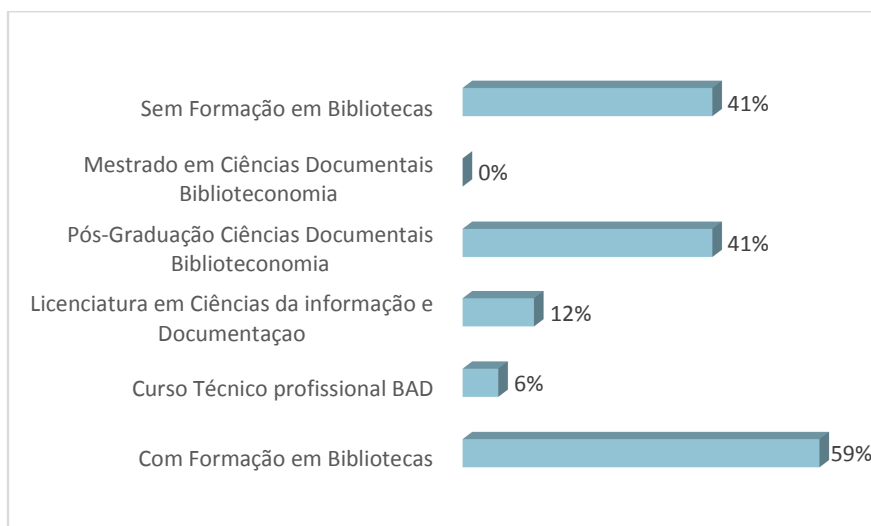


Gráfico 3: Formação na área de Biblioteconomia.

Ao caracterizar-se os inquiridos ao nível da formação na área de Biblioteconomia, as percentagens representadas no Gráfico 3, são esclarecedoras.

Os dados manifestaram que a maioria dos coordenadores possui formação em Bibliotecas (59%). Neste grupo, a maioria possui Pós-Graduação em Ciências Documentais, na variante de bibliotecas (41%), seguido da Licenciatura em Ciências da Informação e Documentação (12%) e, finalmente, o conjunto dos inquiridos menos representativo possui o Curso Técnico Profissional BAD (6%).

Não obstante, as evidências observadas revelaram uma taxa significativa de Coordenadores que não possuem formação em Bibliotecas (41%). A análise aos dados obtidos na pergunta enquadrada na seção A, nas alíneas compreendidas entre “a” e “d”, permitiu identificar quais as áreas de formação específicas destes Coordenadores, a saber:

- Doutoramento: na área de Urbanismo;
- Mestrado: Estudos Urbanos e Movimentos Sociais; Gestão de Informação;
- Licenciatura: Comunicação Social e Cultural; Serviço Social;
- Outro: Pós-Graduação, Turismo; 12º Ano, Técnico Profissional em Animação Cultural.

Concluiu-se, assim, que o nível de escolaridade e a formação na área de Bibliotecas não são requisitos determinantes para um colaborador assumir a responsabilidade de coordenação, numa Biblioteca inserida no Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa.

5.1.3 Idade

Verificou-se que a maioria dos coordenadores se situa no intervalo de idades entre os 41 e 50 anos (47%), seguindo-se a faixa etária compreendida entre os 51 e os 60 anos (24%) (*vide* Gráfico 4).

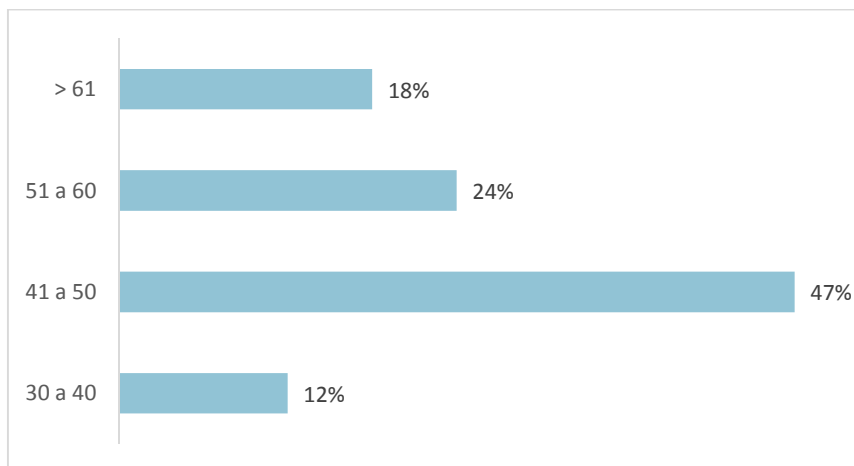


Gráfico 4: Idade.

As percentagens apresentadas no Gráfico 4 evidenciam a existência de um grupo com mais do que 61 anos (18%), denotando a necessidade de se planear a sua substituição dada a proximidade da idade da reforma.

5.1.4 Tempo de colaborador na Rede de Bibliotecas de Lisboa e de coordenador

A leitura dos resultados adquiridos, neste ponto da investigação, demonstrou que o Sistema Bibliotecário do Município integra Coordenadores que, na sua maioria, possuem mais do que 11 anos de ligação à Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Gráfico 5).

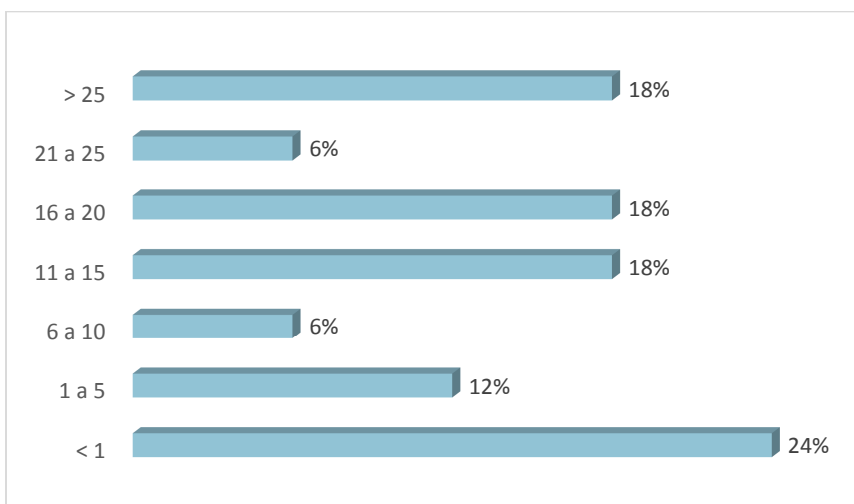


Gráfico 5: Ligação institucional – Tempo expresso em anos -.

Neste âmbito, a observação do Gráfico 5, revelou que a maioria dos Coordenadores, à data deste estudo, possui menos de um ano de ligação institucional (24%). Se adicionarmos estes

dados ao patamar seguinte (12%), constatou-se que uma parte significativa dos Coordenadores da Rede de Bibliotecas de Lisboa (36%) possui uma ligação institucional igual ou inferior a 5 anos. Esta tendência demonstrou que experiência organizacional também não é um requisito preferencial para assumir a coordenação de uma Biblioteca no Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa.

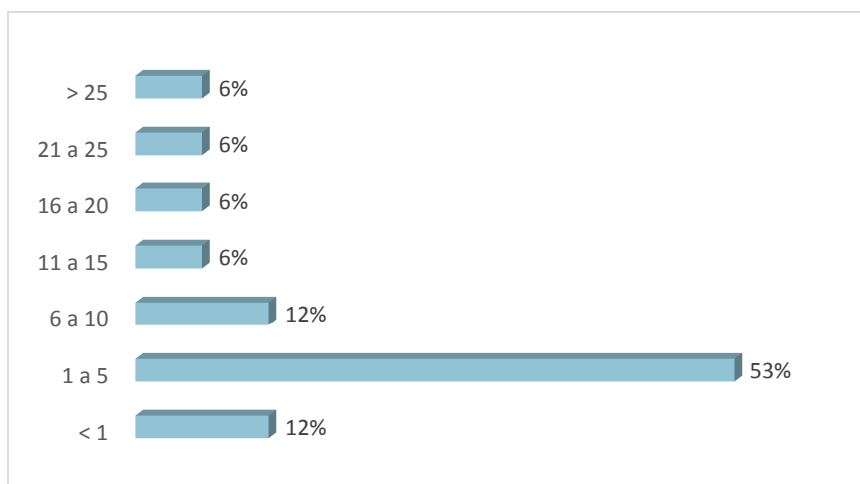


Gráfico 6: Tempo de Coordenador nas BLX, expresso em anos.

Quanto ao tempo de coordenação, concluiu-se que a Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa foi alvo, nos últimos 10 anos, de diversas transformações, sendo que as principais se registam nos últimos 5 anos (*vide* Gráfico 6). Na generalidade, patenteou-se que a maioria do universo estudado possui entre 1 a 5 anos de coordenação (53%), seguindo-se o grupo com menos de um ano (12%) e o que se encontra integrado entre os 6 e 10 anos (12%).

Para analisar as preferências do Sistema Biblioteconómico na seleção dos Coordenadores nos últimos 5 anos, procedeu-se à combinação de outras variáveis. O intuito consistiu em analisar se a introdução do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) proporcionou alterações políticas face à realidade caracterizada no seu todo.

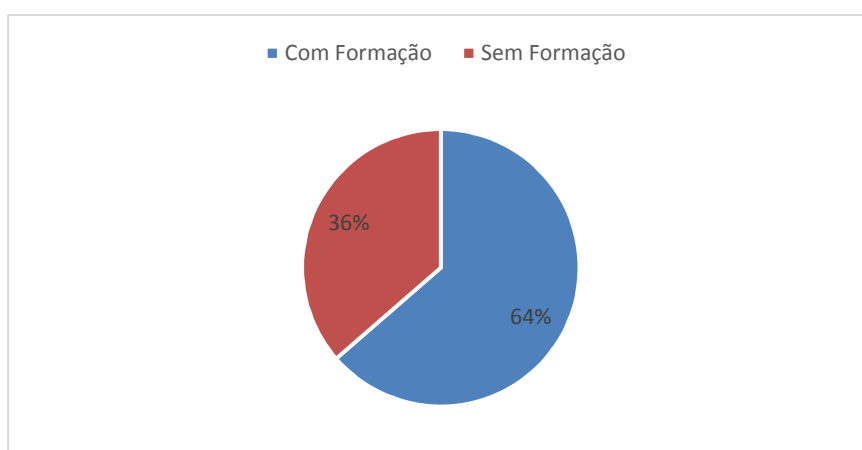


Gráfico 7: Formação na área de Bibliotecas dos Coordenadores integrados nos últimos 5 anos.

Ao nível da formação, apurou-se que a formação em biblioteconomia continua a não ser um requisito determinante para atribuição do cargo de Coordenador nos últimos 5 anos. Os

resultados adquiridos comprovaram que a área de especialização em Bibliotecas, embora esteja presente na maioria deste grupo (64%), não é uma condição preponderante visto que existe uma percentagem significativa de Coordenadores sem formação específica na área em questão (36%) (*vide* Gráfico 7).

Ao estabelecer-se uma correlação dos dados obtidos no “Tempo de BLX” com o “Tempo de Coordenador”, apurou-se que a experiência profissional no contexto organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa já constituiu um pressuposto que determina a função de Coordenador (*vide* Gráfico 8). Para comprovar esta teoria, analisaram-se estas variáveis numa perspetiva de antes e depois da realidade que caracteriza os últimos 5 anos.

No panorama que antecede os últimos 5 anos, identificou-se que a totalidade dos Colaboradores que assumiu a responsabilidade de coordenador possuía experiência organizacional nas Bibliotecas Municipais de Lisboa variada entre 2 a 19 anos.

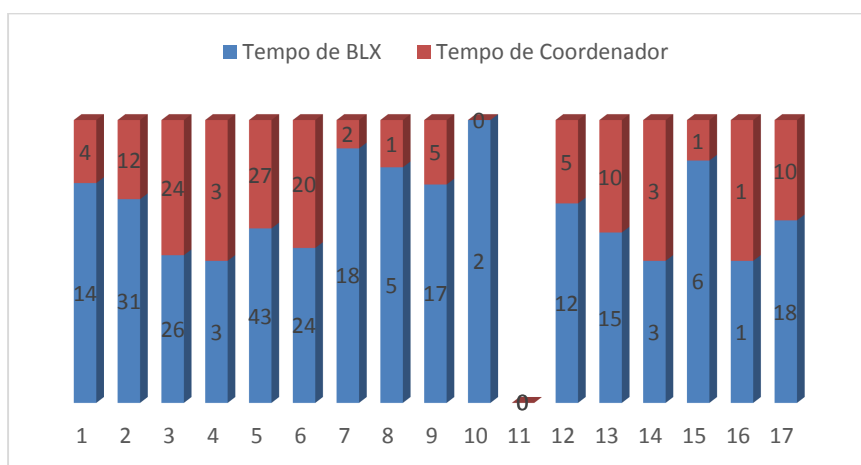


Gráfico 8: Coordenadores das BLX: Tempo de BLX vs Tempo de Coordenador.

Contudo, nos últimos 5 anos notou-se uma alteração do paradigma. Pelo estudo das variáveis captadas, apurou-se que para os colaboradores assumirem a responsabilidade de Coordenador não necessitam de ter qualquer relação organizacional com a Rede de Bibliotecas de Lisboa. A leitura do Gráfico 8 retratou 3 colaboradores que se enquadram na realidade descrita. Do exposto, revelou-se que a implementação do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) alargou os critérios para a seleção de coordenadores. Pelos dados observados, constatou-se que a formação académica e o tempo de experiência profissional no contexto organizacional interno não constituem preferências para o Sistema Biblioteconómico selecionar os Coordenadores das Bibliotecas.

Em suma, as conclusões enunciadas confirmam e prolongam as preferências que determinam o funcionamento do Sistema Organizacional das Bibliotecas Municipais de Lisboa nos últimos 27 anos³⁸. Na realidade, a seleção de Coordenadores não está implícita a requisitos padronizados. Daqui advêm alguns riscos, designadamente a falta de alinhamento institucional e de conhecimento organizacional sobre a área específica em que os profissionais são integrados. Quando tal ocorre, as tomadas de decisão podem propiciar, quer um

³⁸ Tempo de permanência do Coordenador mais antigo na Rede de Bibliotecas de Lisboa à data da inquirição.

distanciamento das normas e orientações estabelecidas pelo ambiente interno, quer dificuldades em compreender e aplicar os requisitos definidos para a evolução das Bibliotecas Públicas, num âmbito nacional e internacional.

5.2 Planeamento estratégico

O Planeamento estratégico de uma organização deve abranger requisitos que especificam o estabelecimento da missão, dos objetivos, dos indicadores, das metas e das atividades para orientar os serviços e produtos prestados. Neste âmbito, é determinante identificar dados tanto quanto ao desempenho, como aos requisitos e determinações organizacionais, para que o sistema funcione de forma alinhada e integrada desde a Gestão de Topo, conforme evidenciado no referencial teórico (*vide* subcapítulo 1.6 e 1.7). O intuito consiste em fomentar atividades que proporcionem a identificação, a seleção e a operacionalização dos processos preferenciais de forma sustentada para satisfazer as necessidades dos clientes.

Para averiguar a existência destes pressupostos na Rede de Bibliotecas de Lisboa, seleccionou-se um conjunto de variáveis definidas para o efeito, conforme se apresenta de seguida.

5.2.1 Planeamento

Numa enunciação ao Gráfico 9, averiguou-se que as políticas definidas pela Gestão de topo não têm impacto ou continuidade na conceção das atividades e nos processos preferenciais delineados pelas Bibliotecas, que integram a estrutura da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

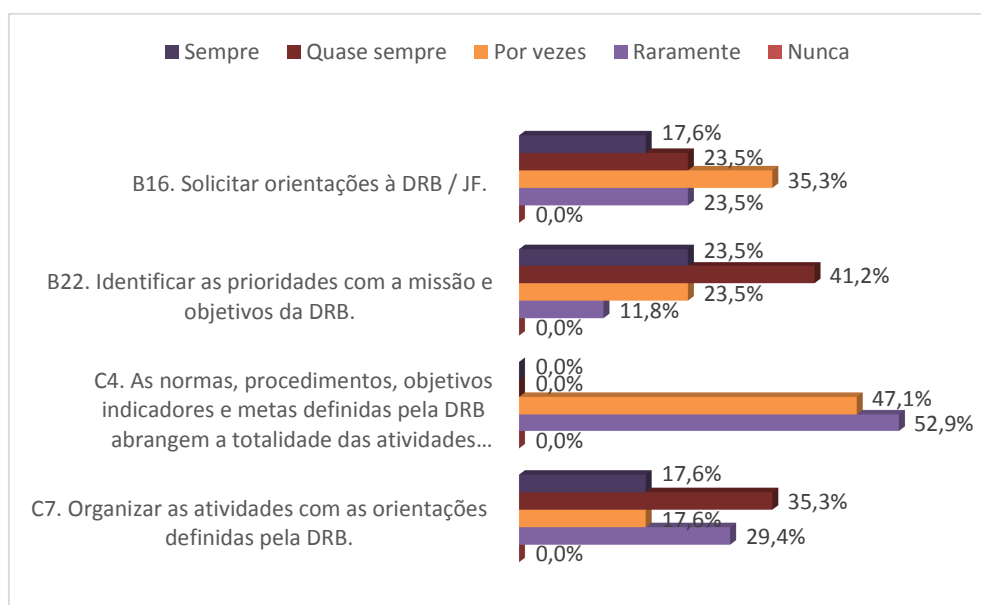


Gráfico 9: Planeamento estratégico. Alinhamento organizacional.

Uma das causas encontradas reside na dificuldade de a Gestão de topo determinar ações ajustadas às atividades, aos processos, aos serviços e aos produtos prestados pelas distintas Bibliotecas. A maioria dos Coordenadores expressaram que “Raramente” (52,9%) as normas, os procedimentos, os objetivos, os indicadores e as metas definidos pela DRB abrangem a totalidade das atividades existentes.

Esta informação poderá justificar as razões que orientam os Coordenadores a sustentarem a sua estratégia organizacional com a combinação de decisões desalinhadas dos pressupostos definidos pela gestão de topo.

Ao nível da Missão e objetivos, detetou-se que somente uma pequena percentagem (23,5%) identifica “Sempre” as prioridades dos serviços a prestar com a missão e os objetivos da DRB. As restantes evidências mostraram que a maioria dos Coordenadores determina a identificação dos processos preferenciais, sem assegurar a sua vinculação com as linhas estratégicas do sistema organizacional em que estão integrados.

Para agir em conformidade com os pressupostos definidos superiormente, destacaram-se positivamente, os dois grupos de inquiridos que expressaram solicitar “Sempre” (17,6%) e “Quase sempre” (23,5%), orientações à DRB ou à JF para gerir, organizar e desenvolver, quer os recursos, quer os serviços existentes. Na realidade, as evidências analisadas revelaram que a maioria dos Coordenadores não inclui a necessidade de assegurar orientações da Gestão de topo para planear e determinar as suas preferências processuais.

Na contextualização das suas funções, meramente uma minoria dos inquiridos manifestou que a Gestão de topo influenciava “Sempre” (17,6%) as tomadas de decisão delineadas com o intuito de organizarem e gerirem os recursos, produtos e serviços da Biblioteca. Os restantes dados revelaram que a estratégia delineada superiormente não tem impacto nas decisões delineadas pelos Coordenadores.

Em termos gerais, averiguou-se pelo conjunto dos dados analisados, que os pressupostos organizacionais projetam na Rede de Bibliotecas de Lisboa vários desafios, constrangimentos e oportunidades, com reflexos no encadeamento e interação do conjunto de atividades existentes nas distintas Bibliotecas.

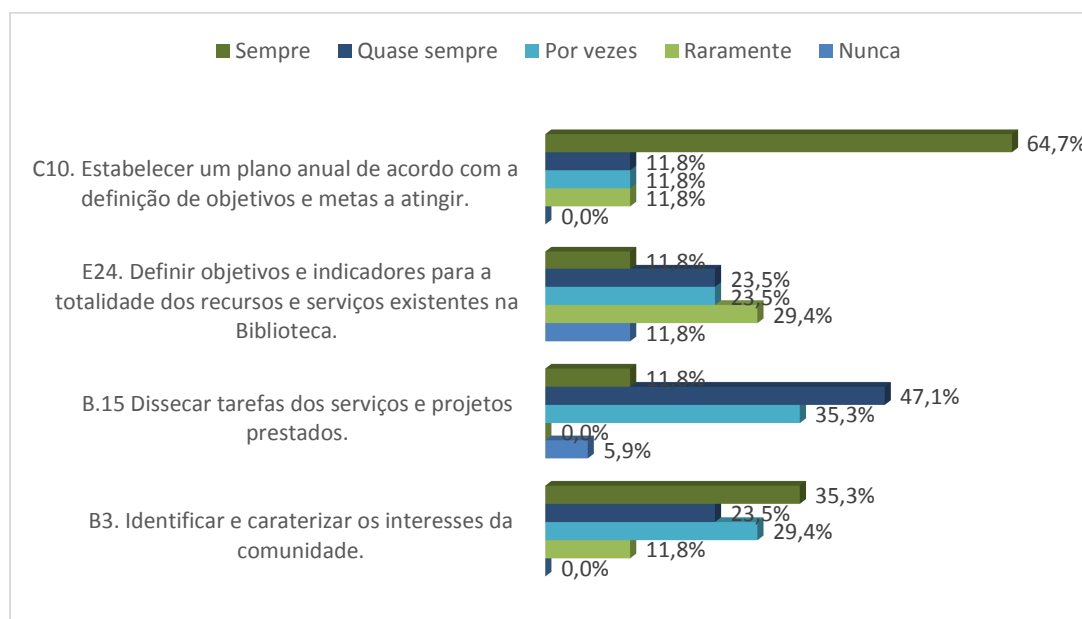


Gráfico 10:Planeamento Estratégico. Estratégias preferenciais observadas.

A leitura do Gráfico 10 apresenta quais as atividades preferenciais adotadas pelos Coordenadores para determinarem os serviços a criar ou existentes.

Pelos dados observados, verificou-se que o desenvolvimento do plano anual orientado pelos objetivos e metas a atingir pela Biblioteca consiste na atividade preferencial da maioria dos Coordenadores (64,7%). As outras evidências divulgaram que os restantes grupos nem sempre adotam esta metodologia, uma vez que as respostas apontaram para as opções de “Quase sempre”, “Por vezes”, “Raramente”, de forma equitativa (11,8%), denotando que a prioridade destes Coordenadores não integra este instrumento de gestão.

Contudo, as evidências observadas neste estudo expressaram que o plano anual estabelecido nem sempre inclui elementos-chave de um Planeamento Estratégico Organizacional.

No que concerne à definição de objetivos e indicadores para a totalidade dos recursos e serviços existentes na Biblioteca, somente uma percentagem pouco significativa dos inquiridos (11,8%) afirma incluir “Sempre” estes elementos nas suas atividades preferenciais; enquanto, outros grupos assumem claramente “Raramente” (29,4%) e “Nunca” (11,8%) utilizarem estes barómetros no planeamento estratégico.

A identificação das necessidades e das expetativas dos clientes a servir também não foi reconhecida pelos Coordenadores como uma atividade prioritária nas ações operacionalizadas nesta fase. De notar, positivamente, dois grupos de coordenadores que responderam utilizarem “Sempre” (35%) e “Quase Sempre” (23,5%) esta estratégia para assegurar a oferta dos serviços à medida dos seus destinatários. Assim, podemos deduzir que uma percentagem expressiva dos Coordenadores não assegura a identificação dos requisitos dos clientes para determinar o ajustamento, a melhoria e a eficácia dos processos empreendidos no seu modelo de negócio.

Por fim, os profissionais inquiridos focaram, na sua generalidade, que não efetuam um mapeamento do contexto do seu negócio. Do universo inquirido, só uma percentagem reduzida afirmou dissecar “Sempre” (11,8%) as tarefas dos serviços e projetos prestados. Os restantes dados comprovaram a ausência de costumes nesta prática, visto que 5,9% e 35,3% dos inquiridos afirmaram, respetivamente, “Nunca” e só “Por vezes” utilizarem esta estratégia para planearem e organizarem os processos criados. Portanto, a globalidade dos coordenadores não identifica as atividades intrínsecas aos processos existentes. Esta opção aumenta as possibilidades de permanecerem atividades repetidas, não conformes com os princípios definidos e tarefas que não acrescentam valor ao seu negócio.

Resumindo, os resultados obtidos manifestaram que a Rede de Bibliotecas de Lisboa, para inculcar um planeamento estratégico sustentável na cultura organizacional, deverá implementar ações corretivas, de modo a assegurar uma estrutura alinhada com os requisitos e objetivos definidos pelo Sistema Biblioteconómico.

5.2.2 Execução

As variáveis determinadas para analisar a execução do Planeamento Estratégico ilustraram duas evidências (*vide* Gráfico 11).

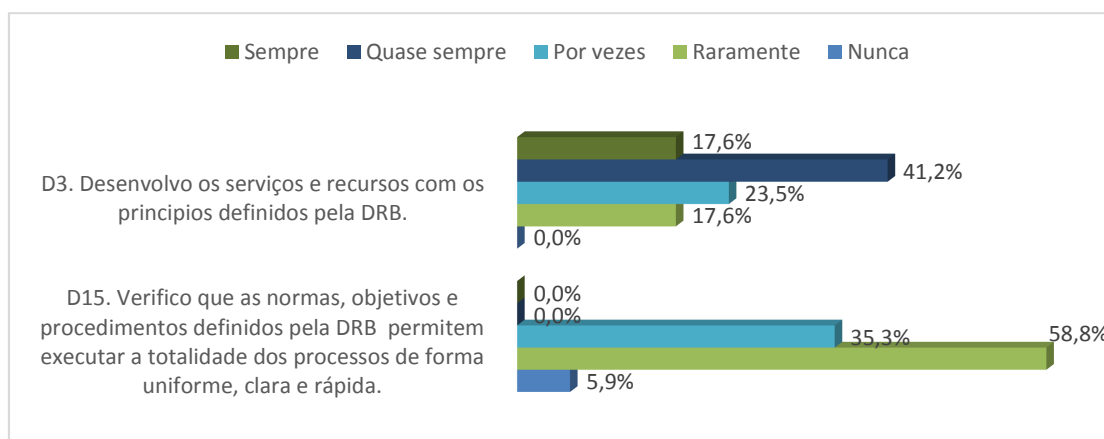


Gráfico 11: Planeamento estratégico: Execução.

Primeiro, os serviços e recursos são desenvolvidos, maioritariamente, com princípios que não refletem a política organizacional. Constatou-se que somente 17,6% e 41,2% dos Coordenadores declararam respetivamente, “Sempre” e “Quase sempre” desenvolverem os serviços e recursos com os princípios definidos pela DRB. Esta posição está em conformidade com as tarefas alinhadas na determinação na fase do planear do Planeamento estratégico. Portanto, os Coordenadores planificam e executam o Planeamento Estratégico de acordo com o seu entendimento, em detrimento de os alinharem com as orientações de topo. Este indício poderá estar intimamente interligado com a segunda evidência.

Por último, os Coordenadores demonstraram, nitidamente, a falta de identificação com as normas, os objetivos e os procedimentos definidos pela DRB para a execução da totalidade dos processos existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa. Os dados obtidos demonstraram que a totalidade dos Coordenadores não corrobora com os requisitos definidos a partir da Gestão de topo ao se detetar, respetivamente, 0% na opção “Sempre” e “Quase sempre” deste item.

Sintetizando, os dados enumerados indicam que o planeamento estratégico da Rede de Bibliotecas de Lisboa possui diversas oportunidades de melhoria. Para o efeito, este segmento da investigação indicou que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa, para assegurar uma estrutura adequada às características específicas dos seus propósitos, deverá introduzir ações orientadas por objetivos e metas organizacionais a alcançar. Esta estratégia deve consagrar, tanto políticas coordenadas, como processos que controlem as conformidades das medidas operacionalizadas, com a finalidade de evitar a ambiguidade. O intuito consiste em fomentar um conceito de rede que promova a integridade organizacional e um modo de atuação que previna desalinhamentos, fomentando a eficácia organizacional. Nesta equação, a Liderança é essencial para orientar, apoiar, motivar, envolver e incutir os princípios definidos pelo Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa à totalidade dos colaboradores que integram esta estrutura organizacional.

5.3 Modelo organizacional

A existência de um modelo organizacional possui diversas vantagens na eficácia de uma Organização, conforme revisto na bibliografia consultada (*vide* subcapítulo 2.2). Na

generalidade, a sua adoção determina um conjunto de pressupostos que sustentam num sistema Biblioteconómico em conformidade em vários elementos, evidenciando-se: integridade e cultura organizacional; identidade institucional; estruturação dos serviços e dos recursos disponibilizados. A ideia consiste em criar e circunscrever linhas de ação organizacionais para assegurar a manutenção, a evolução e a inovação das premissas definidas para o efeito.

A verificação de requisitos que demonstrem a aplicabilidade das práticas correspondentes ao modelo estratégico definido para a Rede de Bibliotecas de Lisboa revela-se, por isso, fundamental no presente estudo (*vide* subcapítulo 4.11). Assim, a conjugação das variáveis aplicadas no questionário sobre este tema tem o intuito de: identificar a implementação de princípios que fomentem o conceito em rede; verificar a presença de atividades enraizadas ao longo do tempo; por fim, determinar as linhas de ação dos Coordenadores no modelo organizacional existente.

5.3.1 Planeamento

Na generalidade, a análise dos dados captados demonstrou a necessidade de o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa implementar medidas corretivas para garantir a manutenção, o progresso e a eficácia dos princípios instituídos no modelo organizacional implementado (*vide* Capítulo 4 e Gráfico 12).

Os dados expressos no Gráfico 12 mostraram que as linhas de ação dos coordenadores não estão alinhadas com os pressupostos intrínsecos no modelo organizacional, promovendo riscos na identidade estabelecida para a Rede de Bibliotecas de Lisboa.

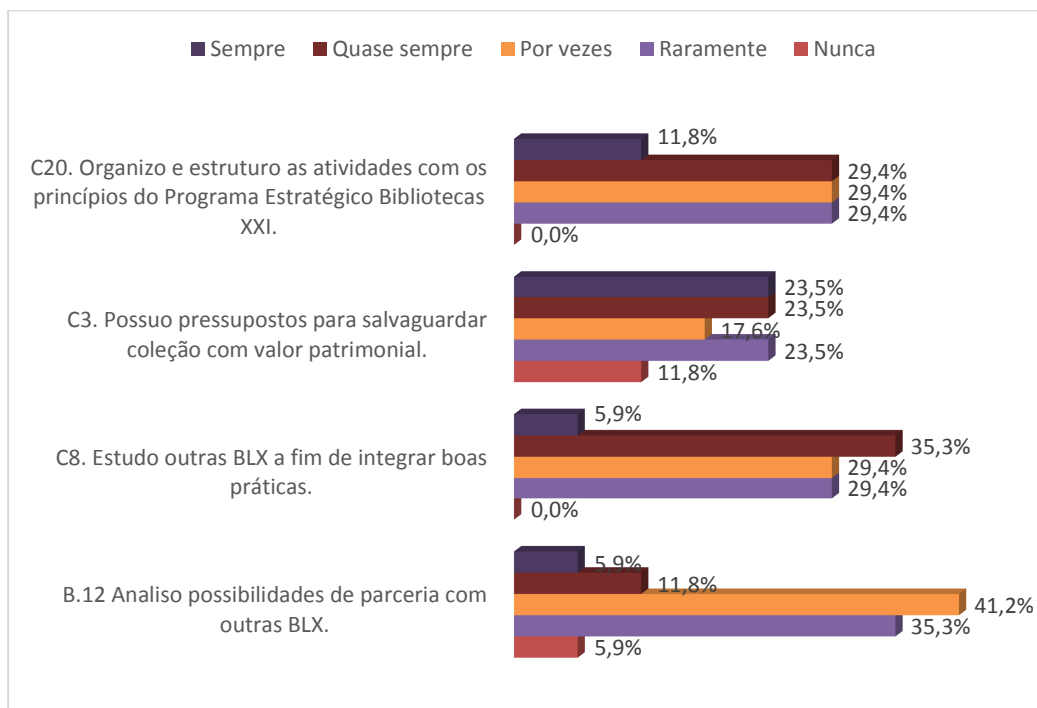


Gráfico 12: Modelo Estratégico. Planeamento.

Na realidade, examinou-se pelos resultados alcançados que os serviços e os recursos prestados não são planeados em sintonia com as políticas superiormente definidas. Nos destaques analisados, evidenciou-se pela positiva um pequeno grupo de Coordenadores (11,8%) que, na organização e estruturação das atividades, utiliza “Sempre” os princípios definidos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012). Em sentido oposto, 29,4 % dos Coordenadores afirmam respetivamente, “Raramente” e “Por vezes”, recorre aos pressupostos organizacionais para estruturar e apoiar o desenho dos seus serviços e recursos. Verificou-se, assim, que as atividades preferenciais dos Coordenadores não estão alinhadas com o documento estratégico que define o modelo organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Nos distintos ciclos processuais identificados na evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa, a constituição e a salvaguarda da coleção patrimonial constituiu uma prioridade nos processos organizacionais implementados até 2012 (*vide* subcapítulo 4.6). Contudo, os elementos analisados no Gráfico 12 aferiram que, na atual estrutura organizacional, este processo não constitui uma atividade preferencial no planeamento dos serviços dos Coordenadores. Neste âmbito, é interessante verificar que 23,5% e 11,8% dos inquiridos respondem reciprocamente “Raramente” e “Nunca” possuírem pressupostos para salvaguardar a coleção patrimonial.

Por fim, o conceito de Rede expresso como pilar no desenvolvimento do modelo organizacional do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa é claramente dissipado pelas evidências obtidas. Uma fração significativa dos Coordenadores afirmou, meramente, “Por vezes” (41,2%) e outra “Raramente” (35,3%) analisar a possibilidade de parceria com outras BLX. Por outro lado, constatou-se a falta de interesse dos inquiridos em examinar outras Bibliotecas inseridas no mesmo contexto organizacional, em que os inquiridos estão inseridos. O Estudo de outras BLX, a fim de integrar boas práticas, somente é sustentado “Sempre” (5,9 %) e “Quase sempre” (35,3%) por um grupo de coordenadores que suporta as ideias geradas pela Organização. A descrição dos dados anteriores permitiu verificar que as ações preferenciais empreendidas pelos Coordenadores não determinam a partilha, a análise e o alinhamento dos recursos existentes entre as diversas Bibliotecas que integram o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa.

As características nutridas da cultura organizacional aferida traduzem a falta de envolvimento e de comprometimento dos Coordenadores para contemplarem nas suas preferências requisitos definidos como fulcrais no modelo organizacional analisado. Verificou-se, neste contexto, a necessidade de o Sistema Biblioteconómico implementar ações que promovam o conceito de Rede. Este comportamento potencia uma diversidade conceptual, criando uma cisão entre a estratégia organizacional delineada pela Gestão de topo e a operacionalizada pelos Coordenadores. Neste âmbito, afere-se a tendência de cada Biblioteca pensar, individualmente, nas atividades e nos processos a prestar, subvalorizando um planeamento integrado com as outras Bibliotecas, colocando-se em risco princípios relacionados com a partilha de recursos e serviços (*vide* subcapítulo 4.11).

5.3.2 Execução

O estudo dos dados expressos nos Gráficos 13 e 14 demonstrou que a execução das atividades não está alinhada com o modelo organizacional instituído na Rede de Bibliotecas de Lisboa. Os

resultados recolhidos são consistentes na determinação das causas desta não conformidade (*vide* Gráfico 13).

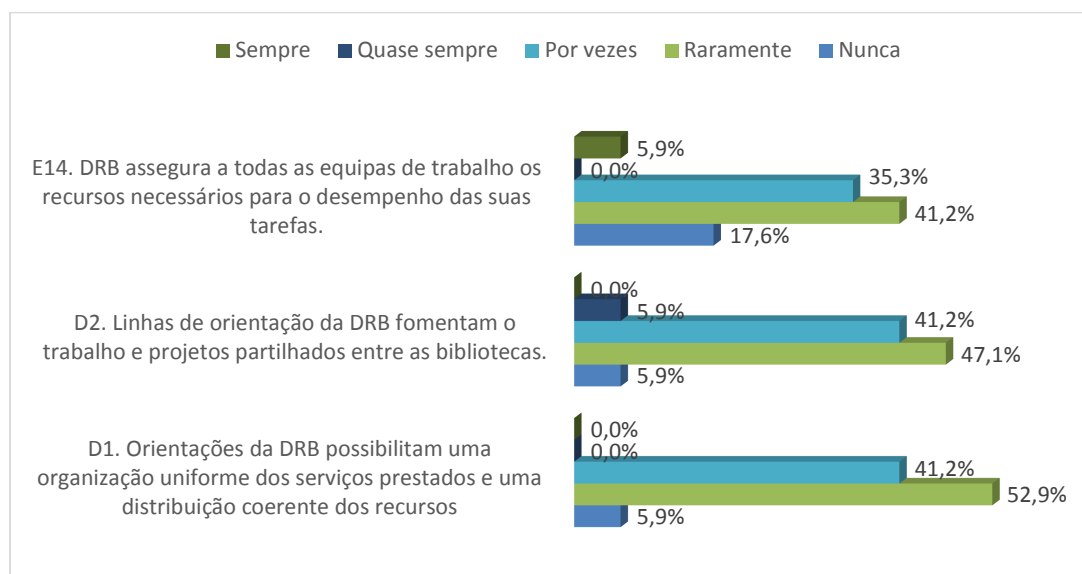


Gráfico 13: Modelo estratégico. Execução Macro.

Um dos fatores determinantes para a não conformidade entre as atividades promovidas pelos coordenadores e as políticas organizacionais instituídas provém, precisamente, dos mecanismos erigidos pela Gestão de topo.

Os Coordenadores expressaram, predominantemente, que as linhas de orientação da DRB “Raramente” (47%,1%), em alguns casos “Por vezes” (41%,2%) e uma minoria afirma “Nunca” (5,9%) fomentarem o trabalho e projetos partilhados.

No mesmo sentido, detetou-se, unanimemente, que nenhum Coordenador considera que as Orientações da DRB possibilitam “Sempre” ou “Quase sempre” uma organização uniforme dos serviços prestados e uma distribuição coerente dos Recursos para cada Biblioteca.

Por fim, detetou-se a necessidade Gestão de topo impulsionar medidas para assegurar aos coordenadores oportunidades de melhoria na execução de atividades e na obtenção de resultados. De forma dominante, os Coordenadores expressaram que a DRB “Raramente” (41,2%), unicamente “Por vezes” (35,3%) ou mesmo “Nunca” (17,6%) assegura a todas as equipas de trabalho os recursos necessários para o desempenho das suas tarefas.

A leitura destas evidências poderá revelar outros significados. Primeiro, um desequilíbrio na distribuição dos recursos existentes entre as diversas Bibliotecas, o que poderá suscitar preferências no desenvolvimento de determinados processos, sem o conhecimento e compreensão dos inquiridos. Por outro lado, poderá ser sinónimo de uma planificação que não integra a totalidade de atividades, recursos e processos necessários para alcançar os resultados planeados.

O conjunto de dados gerados demonstrou, ainda, uma cultura organizacional, que tem de promover ações de melhoria para assegurar um modelo eficaz em conformidade com os requisitos estabelecidos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012).

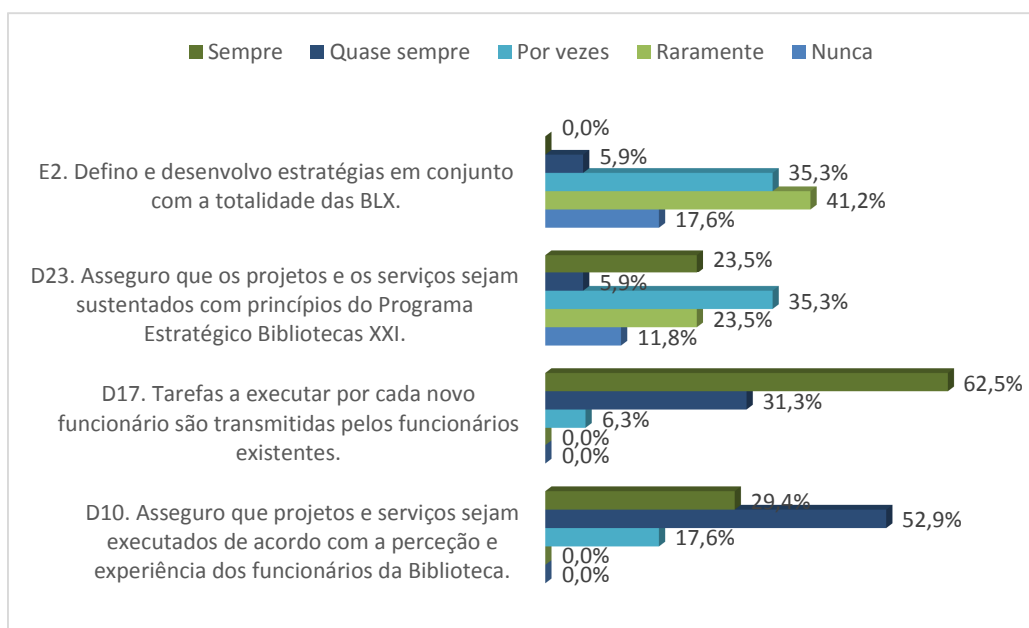


Gráfico 14: Modelo organizacional. Execução Micro.

As variáveis expostas no Gráfico 14 permitiram aferir as linhas de ação organizacionais determinadas pelos Coordenadores para garantir a execução das atividades. Neste âmbito, as evidências apresentadas indicam que o Sistema Biblioteconómico deve incluir ações que assegurem a credibilidade do modelo estratégico definido pela Gestão de topo.

Neste enquadramento, notou-se que somente 23,5% dos Coordenadores assegura “Sempre”, a operacionalização dos projetos e serviços com os princípios definidos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012). Noutro sentido, destacaram-se dois grupos de inquiridos que respondem “Raramente” (23,5%) ou mesmo “Nunca” (11,8%) seguir os propósitos organizacionais determinados para a evolução do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa.

Os resultados obtidos determinaram que as tomadas de decisão, que sustentam a execução dos processos, são, preferencialmente, apoiadas nas práticas e comportamentos dos colaboradores. Na realidade, a maioria dos Coordenadores afirmou que a execução dos projetos e serviços “Quase sempre” (52,9%) ou mesmo “Sempre” (29,4%) desenvolvida de acordo com a perceção e a experiência de funcionários.

Neste contexto, não surpreende que os dados captados no Gráfico 14 revelassem distintamente a ausência do conceito de rede no contexto organizacional. Os Coordenadores expressaram categoricamente que, na definição e no desenvolvimento de estratégias, “Raramente” (41,2%) ou mesmo “Nunca” (17,6%) praticam estratégias com a totalidade das Bibliotecas.

Quanto a formação, as informações observadas divulgaram que este processo não constitui uma preferência nas ações executadas pelos Coordenadores. As ocorrências manifestaram que as atividades operacionalizadas para garantir o desenvolvimento de serviços privilegiam o conhecimento tácito adquirido ao longo dos anos, situação que se pode comprovar noutro segmento desta análise.

Neste âmbito, os Coordenadores expressaram, predominantemente, que a transmissão de conhecimento das tarefas a executar por cada novo funcionário é “Sempre” (62,5%) ou “Quase sempre” (31,3%) transmitida pelos funcionários existentes. Esta estratégia poderá acentuar as não conformidades e impossibilitar a inovação processual, na medida em que se salvaguarda a manutenção das tarefas que sempre foram executadas, mesmo que deixem de acrescentar valor ao modelo organizacional definido. Trata-se de uma prática enraizada que poderá criar os designados *Processos Folclore*, destacados no referencial teórico (*vide* Capítulo 1).

Em termos de síntese, concluiu-se que o modelo organizacional instituído não constitui uma referência na delineação e na operacionalização dos processos que sustentam as Bibliotecas Municipais de Lisboa. Estas não conformidades fomentam situações de risco. A realidade detetada aprofunda a propensão de cada Biblioteca fomentar ações ajustadas ao seu contexto, em detrimento de uma filosofia incorporada com a Organização no seu todo, o ambicionado conceito de Rede. Neste âmbito, os resultados analisados ditaram que o Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa deverá estabelecer métodos e ações de melhoria, para assegurar e verificar a eficácia do modelo organizacional implementado.

5.4 Normas e Padrões

A implementação de requisitos normalizados numa organização facultar-lhe a capacidade de fornecer atividades de forma consistente e sustentável, assegurando conformidade, qualidade e credibilidade nas atividades, nos processos e nos serviços instituídos (*vide* subcapítulo 2.3). Podem existir normas acreditadas ou experimentadas, regulamentos internos baseados em requisitos padronizados de âmbito nacional ou internacional e requisitos legais aplicáveis. A integração de normas aplicáveis facultar o controlo no planeamento e na operacionalização dos processos a disponibilizar, diminuindo os riscos de as decisões serem efetuadas com critérios ambíguos.

Para analisar esta abordagem no modelo estratégico da Rede de Bibliotecas de Lisboa, pretendeu-se verificar se este sistema Bibliotecário adota no planeamento e execução das suas atividades requisitos definidos pela DRB e/ou se enquadra normas nacionais e internacionais sobre Bibliotecas Públicas.

5.4.1 Planeamento

Os dados obtidos demonstraram que, na fase de planeamento dos processos que sustentam o funcionamento dos serviços, a Rede de Bibliotecas de Lisboa prefere delinear as atividades e os processos sem adotar requisitos e normas determinados pela Organização ou outros (*vide* Gráfico 15).

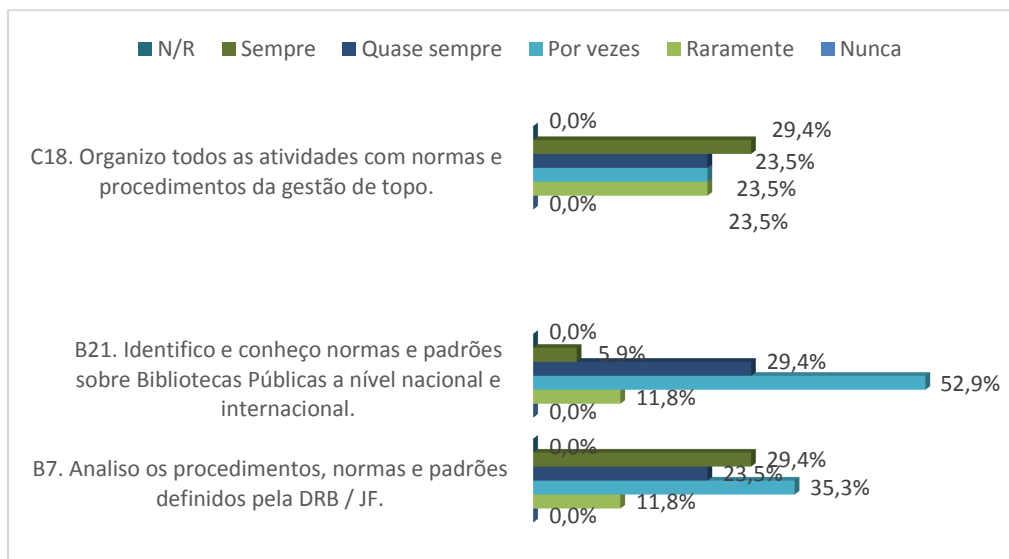


Gráfico 15: Normas e Padrões. Planeamento.

Da leitura do Gráfico 15, ressaltou claramente, que a planificação das atividades, segundo requisitos normalizados, não constitui uma atividade preferencial no contexto organizacional do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa, em três níveis observados.

Para planificarem os processos, a maioria dos Coordenadores informou que a sua atuação não implica uma análise dos pressupostos normativos Organizacionais. Do universo de inquiridos, apenas 29,4% dos Coordenadores afirmou assegurar “Sempre” os procedimentos, normas e padrões definidos pela DRB/JF. Os dados expressos pelos demais inquiridos manifestaram que esta medida não constitui uma preferência nem uma rotina.

Perante a falta de atividades que proporcionem a análise aos requisitos existentes para orientar o plano de ação das Bibliotecas, é conjecturável que a estruturação das mesmas seja determinada sem os pressupostos organizacionais enunciados.

Na realidade, a avaliação dos resultados expressou, efetivamente, que a generalidade dos Coordenadores preferem organizar a totalidade das atividades sem integrar as normas e procedimentos definidos pela gestão de topo. Neste âmbito, evidenciou-se que somente 29,4%, dos inquiridos está “Sempre” alinhada com os pressupostos definidos superiormente, os restantes Coordenadores apenas satisfazem as exigências estatutárias “Quase Sempre” (23,5%), “Por vezes” (23,5%) ou mesmo “Raramente” (23,5%).

Se a realidade interna manifestou pouca envolvimento entre os Coordenadores e os procedimentos instituídos pela Gestão de topo, o mesmo se observou em relação ao conhecimento e à adoção de normas externas aplicáveis na Cultura Organizacional em estudo. As evidências captadas mostraram, nitidamente, que os Coordenadores privilegiam planejar os processos sem conhecerem e adotarem normas, requisitos, padrões existentes a nível nacional e internacional.

As evidências indagadas expuseram que somente uma percentagem de 5,9% e outra de 29,4 % identificam e conhecem “Sempre” e “Quase sempre” normas e padrões sobre Bibliotecas

Públicas, a nível nacional e internacional. Os restantes Coordenadores manifestam indiferença ou mesmo depreciação sobre este fator.

O conjunto das evidências emergidas das respostas dos inquiridos é revelador de que o Modelo estratégico da Rede de Bibliotecas de Lisboa não é planeado segundo exigências e regulamentos aplicáveis. Estes sinais aumentam os riscos da Rede de Bibliotecas de Lisboa ser operacionalizada com princípios que colocam em causa a sua credibilização. O fenómeno descrito poderá proporcionar riscos em vários processos fundamentais na evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa: o aparecimento aleatório de Bibliotecas na teia urbana da cidade; uma distribuição casual de recursos; inconformidade de decisões; a falta de eficácia nos resultados obtidos; e dificuldade em satisfazer os requisitos dos clientes e potenciais parceiros. Do exposto, evidencia-se a necessidade de o Sistema Biblioteconómico implementar ações de melhoria para estar em conformidade com as linhas de atuação implícitas à DRB deliberadas pela Assembleia Municipal, no âmbito da Organização dos Serviços Municipais (*vide* subcapítulo 3.1).

5.4.2 Execução

A execução das atividades no modelo estratégico da Rede de Bibliotecas de Lisboa é um prolongamento do seu planeamento. A informação obtida indicou que a execução dos processos não é sustentada em normas, requisitos e padrões, sejam internos ou externos (*vide* Gráfico 16).

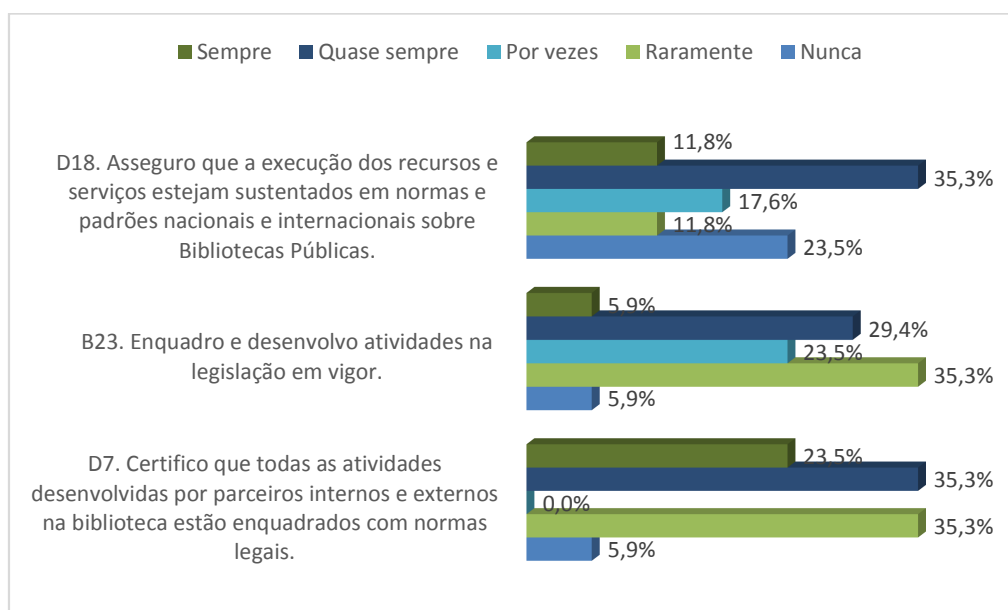


Gráfico 16: Normas e padrões. Execução.

Dos dados expostos, certificou-se que os Coordenadores, no exercício das suas funções, preferem (*vide* Gráfico 16):

- Disponibilizar recursos e serviços sem atestarem a sua conformidade com normas e padrões nacionais ou internacionais sobre Bibliotecas Públicas. Na realidade, notou-se que apenas 11,8 % dos inquiridos assegura “Sempre” que a execução dos recursos e serviços estejam sustentados em normas e padrões nacionais ou internacionais sobre

Bibliotecas Públicas. Portanto, o processo de atuação da Rede de Bibliotecas de Lisboa não está orientado para ser traçado com requisitos normativos, que satisfaçam os parâmetros estabelecidos a nível local, nacional e internacional;

- Fomentar atividades sem apurar se estão enquadradas com requisitos legais aplicáveis. Neste âmbito, apurou-se que, exclusivamente, 5,9 % dos inquiridos inclui “Sempre” atividades para assegurar a implementação de processos em conformidade com a legislação em vigor. No mesmo sentido, identificou-se que unicamente 23, 5% dos Coordenadores certifica “Sempre” que a totalidade das atividades desenvolvidas por parceiros internos e externos na Biblioteca estejam enquadradas com normas legais. A Rede de Bibliotecas de Lisboa, constituindo uma Organização enquadrada numa unidade orgânica da Câmara Municipal de Lisboa deverá, neste âmbito, implementar medidas que permitam assegurar o cumprimento de requisitos legais aplicáveis.

A análise do Gráfico 16 e do Gráfico 14 permitiu aferir e validar que os Coordenadores, na sua maioria, não determinam as suas ações com os requisitos: normativos definidos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012); legais em vigor; padronizados no âmbito nacional e internacional. Estas constatações corroboram as teorias defendidas no enquadramento teórico sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Tabela 38). Por um lado, detetou-se a evolução do Sistema Biblioteconómico sem ser alicerçado em normas ou padrões defendidos quer pela IFLA, quer pela DGLAB, quer por outros sistemas existentes a nível internacional. Constatou-se, por outro lado, que esta preferência permaneceu mesmo com a introdução de critérios expressos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012).

Concluiu-se, assim, que a falta de uniformidade no planeamento e na operacionalização dos processos preferenciais da Rede de Bibliotecas de Lisboa não está circunscrita à ausência de normas e requisitos aplicáveis. Nos princípios organizacionais determinados, também se deteta não conformidades e a falta de mecanismos para assegurar a sua eficácia. Este contexto possibilita várias respostas em função da perceção, das políticas implementadas e de exigências efetuadas por partes interessadas, demonstrando a penetrabilidade de várias influências no Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa. Esta realidade, detetada desde o surgimento das primeiras Bibliotecas Municipais de Lisboa, tem caracterizado os ciclos processuais da Rede de Bibliotecas de Lisboa, potenciando continuamente instabilidade e tomadas de decisões subjetivas (*vide* Capítulo 4). A oferta de produtos e serviços que satisfaçam os clientes necessita de ter consistência e continuidade. Para estabelecer orientações que enquadrem objetivos organizacionais de forma sustentável, a Rede de Bibliotecas de Lisboa necessita de verificar e arbitrar a conformidade dos requisitos normativos e legais aplicáveis, determinados para sustentar o seu modelo organizacional (*vide* Tabela 39). Esta oportunidade de melhoria contribui para uma Rede de Bibliotecas equilibrada e equitativa. Um Sistema Biblioteconómico transparente e assente em critérios permite a compreensão das tomadas de decisão operacionalizadas e a satisfação dos requisitos dos clientes.

5.5 Infraestruturas e equipamentos

As infraestruturas afetas a um Sistema Biblioteconómico são decisivas para determinar, providenciar e manter a eficácia organizacional (*vide* subcapítulo 2.3.2). Nesta equação inserem-se não só as estruturas e caraterísticas físicas dos edifícios que integram as Bibliotecas, mas, também, os equipamentos propícios para a execução das tarefas. As Bibliotecas devem estar, por isso, inseridas em edifícios adequados, serem apetrechadas com materiais e equipamentos ajustados aos requisitos definidos. Estas condições são fundamentais para as Bibliotecas cumprirem cabalmente a sua missão e objetivos, fomentando um ambiente de conforto e bem-estar aos clientes.

No seguimento, definiram-se diversas variáveis para aferir se as ações planeadas e executadas, na Rede de Bibliotecas de Lisboa, contemplam as caraterísticas dos edifícios, as infraestruturas, o mobiliário e o equipamento tecnológico (*vide* subcapítulo 4.4). Pretendeu-se, ainda, verificar se as infraestruturas e os equipamentos integrados neste Sistema Bibliotecário constituem uma mais-valia na prossecução dos processos preferenciais definidos.

5.5.1 Planeamento

A identificação e a análise das necessidades referentes ao mobiliário, equipamentos tecnológicos e caraterísticas dos edifícios não constituem práticas preferenciais definidas pelos Coordenadores no planeamento das suas atividades e processos (*vide* Gráfico 17). Neste sentido, verificou-se a necessidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa incluir, de forma sólida, atividades para assegurar a identificação e a análise dos recursos físicos em conformidade com os serviços a prestar. O intuito consiste em sustentar os processos preferenciais de acordo com os recursos existentes: Edifícios e infraestruturas; mobiliário e equipamentos tecnológicos.

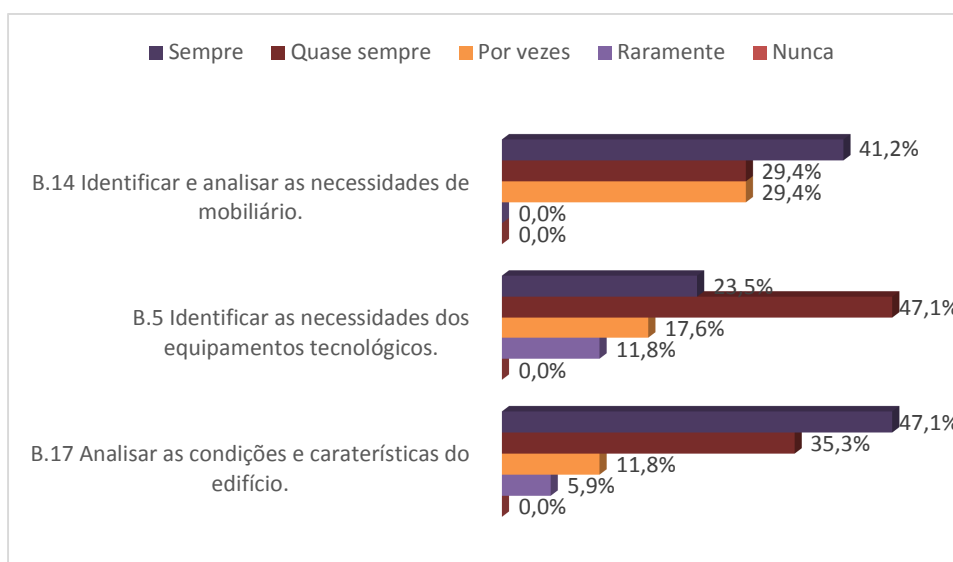


Gráfico 17: Infraestruturas. Planeamento. Fase 1 – Análise -.

Das variáveis selecionadas, detetou-se que o fator mais valorizado pelos Coordenadores, para planearem as suas atividades, assenta na análise das condições e caraterísticas dos edifícios.

Os dados conseguidos manifestaram que esta condição é “Sempre” executada por 41,2% e “Quase sempre” aplicada por 35,3% dos inquiridos.

De seguida, evidenciou-se que 41,2% dos Coordenadores identifica e analisa “Sempre” as necessidades de mobiliário. Por fim, destacaram-se dois grupos de Coordenadores que afirmaram identificar “Sempre” (23,5%) e “Quase sempre” (47,1%) as características do parque tecnológico existente na Biblioteca que coordenam, para delinearem quais as ações adequadas, para garantirem a operação e o controlo dos processos a implementar.

A contribuição dos Coordenadores na Organização para reforçar a posição competitiva das Bibliotecas, através do empreendimento de ações que conduzam à melhoria das infraestruturas, equipamentos e materiais disponibilizados é decisiva. Neste âmbito, determinou-se, pelos dados observados, que as práticas estabelecidas pelos Inquiridos poderiam estar mais focalizadas na implementação de atividades que determinassem a eficiência organizacional (*vide* Gráfico 18).

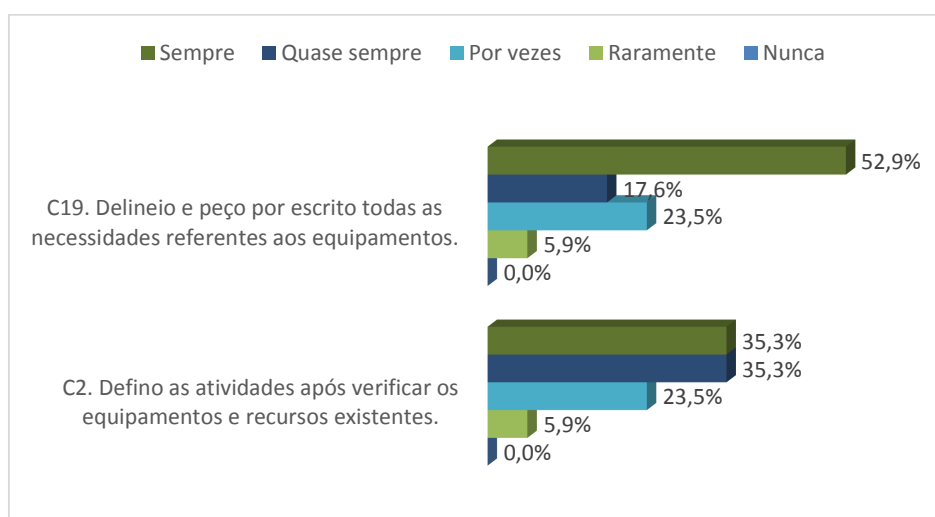


Gráfico 18: Infraestruturas. Planeamento. Fase 2 – Ação -.

A observação dos dados revelou que uma grande percentagem dos inquiridos não documenta as opções preferenciais que devem ser determinadas para cumprirem com os requisitos a executar. Do averiguado, destacou-se positivamente uma maioria de Coordenadores que expressa delinear e documentar por escrito “Sempre” (52,9%) todas as necessidades referentes a equipamentos. O comportamento enunciado permite a identificação registada do que a Organização deverá assegurar para cumprir com os pressupostos pretendidos.

Outra evidência que suscita medidas de melhoria concerne às atividades delineadas pelos Coordenadores para assegurarem a existência do ambiente apropriado à operacionalização dos processos a implementar. A interpretação dos dados obtidos permitiu aferir que uma grande percentagem dos Coordenadores define atividades sem verificar os equipamentos e os recursos existentes. Nos resultados recolhidos notou-se positivamente que 35,3% dos coordenadores que expressam apurar “Sempre” as condições do ambiente físico para definirem quais as atividades a desenvolver. Na generalidade, pelas evidências expressas pelos Coordenadores, poderá deduzir-se que a preferência do plano de atuação da Rede de Bibliotecas de Lisboa consiste em assegurar a prestação dos serviços, independentemente, dos

recursos existentes. A mobilização e o ajustamento dos recursos aos serviços a prestar torna-se numa atividade secundária, proporcionando riscos para a eficácia Organizacional.

Em termos de síntese, as evidências captadas indicaram que os inquiridos, para desenharem os processos em conformidade com os requisitos dos serviços a prestar, devem inverter as prioridades existentes. O Sistema Biblioteconómico, para assegurar a execução dos processos de acordo com um programa planeado, deverá, preferencialmente, identificar e analisar as condições dos edifícios, as necessidades do mobiliário e os equipamentos tecnológicos. Idealmente, a operacionalização da totalidade das atividades deve observar as características das infraestruturas (considerando, por exemplo, a área útil dos espaços edifício, número de pessoas por m², o estado de conservação do espaço, acessibilidade, entre outros), os requisitos do equipamento (*hardware* e *software*), o mobiliário existente (analisando características, acessibilidade, o número de lugares existentes). Caso contrário, aumentam os fatores de risco, pela introdução de processos desapropriados aos recursos existentes, colocando em causa o desempenho e credibilidade organizacional.

5.5.2 Execução

A análise aos dados expostos no Gráfico 19 indica a perceção dos Coordenadores quanto: às áreas e condições dos edifícios existentes; aos recursos físicos disponibilizados; ao ambiente físico proporcionado pela Rede de Bibliotecas de Lisboa na operacionalização dos processos.

Ao pretender averiguar-se o cumprimento dos requisitos definidos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), para a evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa, verificou-se a existência de não conformidades, relativamente às premissas relacionadas com o conforto, à flexibilidade dos espaços e às áreas que caracterizam os edifícios, onde as Bibliotecas estão implementadas. As evidências captadas demonstraram, na generalidade, que as infraestruturas e os equipamentos existentes não permitem satisfazer os requisitos dos serviços e produtos preferenciais disponibilizados (*vide* Gráfico 19).

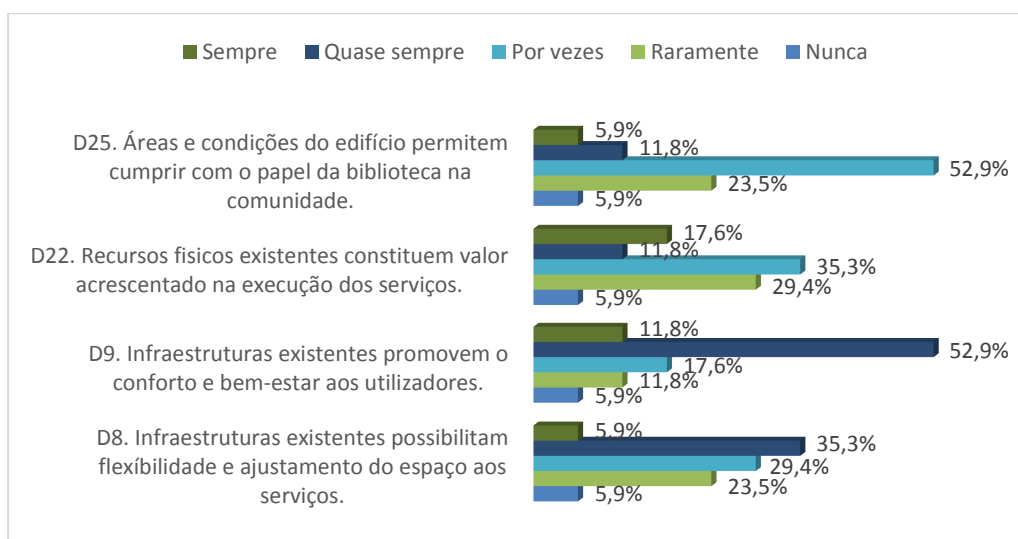


Gráfico 19: Infraestruturas. Execução.

Em termos de áreas e condições do edifício apenas, 5,9% dos inquiridos manifestou que permite “Sempre” cumprir com o papel da biblioteca na comunidade. Nesta componente,

salienta-se a percentagem de Coordenadores que considerou “Raramente” (23,5%) ou apenas “Por vezes” (52,9%) os edifícios existentes possibilitarem as condições propícias para as Bibliotecas operacionalizarem as suas atividades e processos em conformidade com os interesses das partes interessadas.

A maioria dos Coordenadores manifestou, também, necessidade de as Bibliotecas em estudo possuírem espaços que proporcionem maior agilidade. Do universo inquirido, detetou-se que apenas 5,9 % expressou que as infraestruturas existentes proporcionam “Sempre” a adequabilidade dos espaços aos serviços a prestar. Os demais Coordenadores manifestaram que as infraestruturas existentes possibilitam “Quase sempre” (35,3%), “Por vezes” (29,4%), “Raramente” (23,5%) e “Nunca” (5,9%), a flexibilidade e o ajustamento dos espaços aos serviços. Do exposto resultou a ideia de melhorias nas infraestruturas que caracterizam a Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Na componente em análise, identificou-se um fator que se destaca, comparativamente aos restantes. A maioria dos Coordenadores (52,9%) expressou que “Quase sempre” as infraestruturas promovem o conforto e bem-estar aos utilizadores, a contrastar com um grupo de 17,6% e outro de 11,8% que afirmam respetivamente, “Por vezes” e “Raramente” esse pressuposto acontecer.

Detetou-se ainda que, do total de inquiridos, meramente 17,6% manifestou que os Recursos Físicos constituem “Sempre” um valor acrescentado na execução dos serviços das Bibliotecas. Em sentido oposto, identificaram-se os Coordenadores que expressaram “Raramente” (29,4%) e “Nunca” (5,9%) obterem mais-valias no desempenho das suas atividades com estes elementos.

Refira-se que as extremidades dos dados obtidos nesta componente poderão ilustrar o atual panorama das Bibliotecas integradas na Rede de Bibliotecas de Lisboa. As variáveis com os índices de satisfação mais elevados poderão corresponder às Bibliotecas recentemente inauguradas ou alvo de melhorias, destacando-se, para o efeito, a Biblioteca dos Coruchéus, a Hemeroteca Municipal de Lisboa, a Biblioteca Penha de França, a Biblioteca de Marvila e a Biblioteca Palácio Galveias. Contudo, mesmo nestes equipamentos detetaram-se fatores de não conformidade relacionados, essencialmente, com as áreas das infraestruturas em que as três primeiras Bibliotecas mencionadas foram instaladas (*vide* subcapítulo 4.11). Por outro lado, os dados com maior insatisfação, poderão retratar as Bibliotecas mais antigas e que, por isso, não têm integrado os processos preferenciais da inovação da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Pelos resultados averiguados, corrobora-se a necessidade deste sistema Organizacional gerar medidas para valorizar as infraestruturas e os equipamentos intrínsecos à Rede de Bibliotecas de Lisboa. Notou-se, neste âmbito, a relevância das Bibliotecas possuírem não só os requisitos enunciados no modelo organizacional em estudo, mas, também, os padrões definidos pela DGLAB (Portugal. DGLAB, 2009), na medida em que a Rede de Bibliotecas de Lisboa passou a configurar o mapa da leitura pública, desde 10 de junho de 2017.

5.6 Serviços Prestados

Os serviços prestados pelas Bibliotecas envolvem a operacionalização de um conjunto de atividades para conceber serviços e produtos, com enfoque na satisfação das necessidades e expectativas dos clientes. Esta possível e aconselhável conexão deverá determinar a conceção encadeada de serviços e produtos através de um alinhamento de processos organizacionais e da melhoria contínua do desempenho institucional.

Com o propósito de analisar esta abordagem na Rede de Bibliotecas de Lisboa, procedeu-se à identificação de variáveis que permitissem captar e compreender as ações preferenciais dos Coordenadores na orientação dos Serviços Prestados à comunidade. Para o efeito, a análise desta componente foi efetuada considerando três componentes integradas:

- Examinar se os serviços prestados são organizados preferencialmente, com oportunidades que vão surgindo ou se são sustentados com base em requisitos normalizados (*vide* subcapítulo 4.6);
- Averiguar se os requisitos da gestão da coleção e do sistema automatizado integrado são disponibilizados em função da identificação das necessidades da comunidade ou se, pelo contrário, são geridos, preferencialmente, com critérios técnicos;
- Analisar se a gestão e operacionalização dos processos selecionados são desenvolvidos com o apoio a outras entidades e compreender se a estratégia de parceria é realizada ao acaso ou delineada antecipadamente.

5.6.1 Planeamento

O estudo das evidências obtidas determinou que a Rede de Bibliotecas de Lisboa deverá implementar ações de controlo para garantir a operacionalização das atividades, de acordo com os objetivos e requisitos definidos. Esta necessidade retrata e acentua a realidade do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa, desde as suas origens, século XIX.

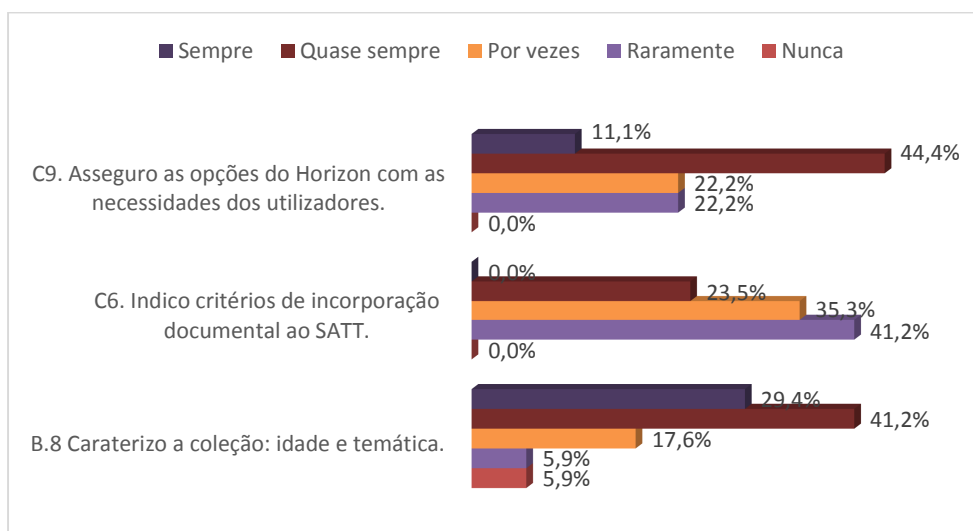


Gráfico 20: Serviços prestados. Planeamento. Critérios técnicos ou interesses da comunidade.

Pelos dados expressos no Gráfico 20, notou-se que os aspetos técnicos para determinar a estruturação da informação disponibilizada nas Bibliotecas, na fase de planeamento dos serviços prestados, não constituem atividades preferenciais dos Coordenadores.

Neste âmbito, verificou-se que a atividade operacionalizada com maior expressão nas Bibliotecas consiste no estudo da coleção. Dois grupos de Coordenadores manifestaram “Sempre” (29,4%) e “Quase sempre” (41,2%) caraterizar a coleção em termos de idade e temática, provavelmente com a expectativa de disponibilizarem aos clientes títulos e temáticas adequadas às suas expectativas.

Porém, as evidências indagadas no Gráfico 20 indicaram que esta preferência não está sintonizada com o serviço responsável pela distribuição e tratamento documental da Rede de Bibliotecas de Lisboa, o Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico (SATT). Pelos dados alcançados, verificou-se que nenhum Coordenador possui a rotina de indicar “Sempre” (0%) os critérios de incorporação documental ao SATT para assegurarem, na Biblioteca que coordenam, uma coleção ajustada aos requisitos dos clientes a servir. Notou-se, neste enquadramento, os Coordenadores que manifestaram “Raramente” (41,2%) ou apenas “Por vezes” (35,3%), operacionalizar esta atividade.

Esta verificação demonstrou que o conjunto de ações determinadas pelos Coordenadores, para avaliar a coleção, não possui impacto nas tomadas de decisão do SATT. Do exposto, conclui-se que as Bibliotecas não possuem poder de decisão nas atividades que asseguram as estratégias organizacionais sobre a gestão da Coleção. Esta ocorrência demonstrou a necessidade de o Sistema Biblioteconómico introduzir medidas corretivas para assegurar o alinhamento institucional e a valorização das atividades implementadas, ajustando a oferta documental aos requisitos dos clientes.

Neste ponto, apurou-se também a relevância da Rede de Bibliotecas fomentar requisitos para as políticas disponibilizadas pelo *Horizon* constarem nas atividades de planeamento dos Coordenadores. O propósito consiste em adequar os critérios definidos no sistema automatizado às práticas utilizadas pelos clientes. As ocorrências deste estudo expuseram, porém, que apenas 11,1% dos Coordenadores assegura “Sempre” no seu planeamento a inclusão de atividades que determinem um alinhamento entre as opções disponibilizadas pelo *Horizon* e as necessidades dos utilizadores; seguindo-se, os inquiridos que expressaram possuir esta rotina: “Quase sempre” (44,4%), “Por vezes” (22,2%), “Raramente” (22,2%). Na generalidade, os resultados expressam que os Coordenadores preferem não delinear estratégias para assegurar que a parametrização do sistema esteja em conformidade com os requisitos dos clientes, deixando a responsabilidade das tomadas de decisão na equipa técnica responsável.

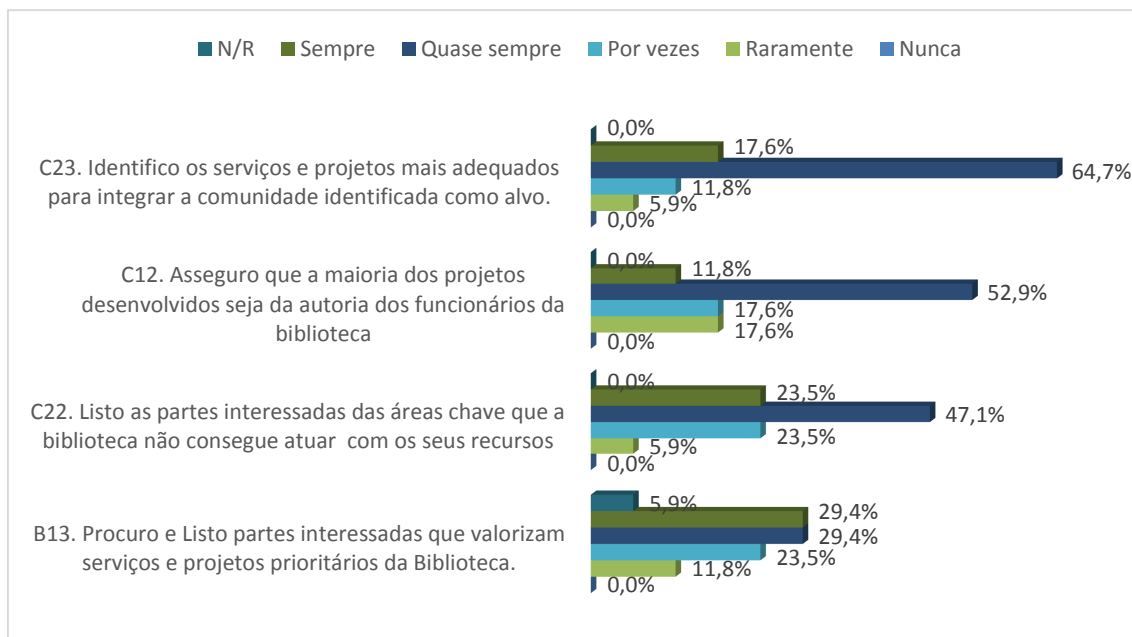


Gráfico 21: Serviços Prestados. Planeamento. Enfoque no cliente.

A leitura dos dados do Gráfico 21 revelou que uma percentagem significativa dos Coordenadores prefere planear os serviços prestados sem identificar e analisar os requisitos dos clientes. Numa perspetiva positiva louva-se por isso, a parcela de 17,6% dos inquiridos que identifica “Sempre” os serviços e os projetos mais adequados para integrar a comunidade identificada como alvo.

Esta consideração vai ao encontro das conclusões enfatizadas no Gráfico 10, no qual se concluiu que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não suporta os seus exercícios com base no estudo da comunidade. A constatação desta estratégia não está em conformidade com as boas práticas identificadas na revisão bibliográfica. As teorias analisadas focam a conveniência de os serviços prestados serem mantidos, ajustados e desenvolvidos com enfoque na satisfação dos requisitos dos clientes identificados (*vide* Subcapítulo 1.4 e 1.8).

Em termos de cooperação com as partes interessadas, também não se vislumbraram ações que permitam aferir esta atividade como prioritária no planeamento dos serviços a prestar pela Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Na generalidade, apenas 29,4% procura e lista “Sempre” as partes interessadas que valorizam os serviços e projetos prioritários da Biblioteca. De forma mais particular, verificou-se que, exclusivamente, 23,5 % e 47,1% dos inquiridos afirmam, respetivamente, “Sempre” e “Quase Sempre” listar as partes interessadas das áreas chave em que as Bibliotecas não possuem meios para responder às expetativas dos clientes.

O estudo destes dados permitiu conferir que as atividades implementadas pela Rede de Bibliotecas de Lisboa não empreendem ações para determinar e interagir com as partes interessadas. Esta realidade poderá traduzir oportunidades de melhoria. Os princípios definidos pelo Sistema Organizacional para promover os Serviços Prestados poderão ser

colmatados e valorizados com a interação de parceiros que beneficiem ou complementem a capacidade das Bibliotecas disponibilizarem serviços conformes aos requisitos dos clientes.

No planeamento dos serviços, os Coordenadores revelaram que, preferencialmente, não utilizam os colaboradores como suporte e recurso à prossecução de projetos para garantir a oferta de serviços de valor acrescentado. Os dados examinados revelaram que apenas 11,8 % dos inquiridos expressou assegurar “Sempre” que a maioria dos projetos sejam da autoria dos colaboradores da Biblioteca.

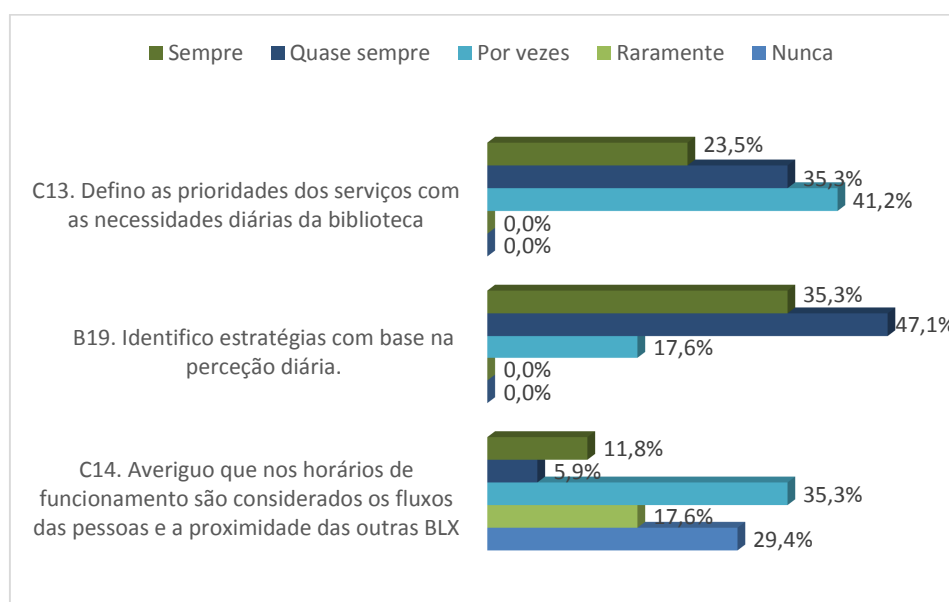


Gráfico 22: Serviços Prestados. Planeamento.

As evidências apresentadas no Gráfico 22 mostram que a maioria dos processos organizacionais são delineados com base em opções arbitrárias. Estes procedimentos traduzem a falta de ações planeadas e a oferta de serviços alicerçados em análises superficiais. Note-se que esta estratégia raramente proporciona benefícios para a eficácia organizacional (*vide* Capítulo 1)

Ao averiguar se os Coordenadores definem as prioridades dos serviços a prestar de acordo com as necessidades diárias da Biblioteca, detetou-se que a maioria optou por afirmar que apenas o faz “Por vezes” (41,2%), enquanto os demais Coordenadores expressaram utilizar este método “Quase sempre” (35,3%) e “Sempre” (23,5 %).

Ao nível das ações empreendidas para melhorar os serviços prestados, a maioria dos Coordenadores expressou que as estratégias dos serviços prestados são “Quase sempre” (47,1%) delineadas com base na percepção diária, seguindo os inquiridos que informaram dar preferência “Sempre” (35,3%) a esta atividade e os que afirmaram apenas “Por vezes”, optar por esta estratégia.

Em qualquer uma das variáveis analisadas anteriormente, notou-se a inexistência de respostas nas opções “Nunca” e “Raramente”. Neste quadro, discerniu-se que a generalidade das decisões que sustentam os serviços prestados na Rede de Bibliotecas de Lisboa resulta,

preferencialmente, de opções delineadas com base na percepção adquirida na operacionalização das tarefas.

O processo que conduz à determinação dos horários prestados pelas Bibliotecas foi analisado e identificado na componente teórica deste trabalho como sendo um processo crítico na gestão das Bibliotecas. O número de horas estabelecido para garantir o acesso aos serviços prestados deverá ser equacionado para responder à satisfação e às expectativas dos clientes (*vide* subcapítulo 2.3.5). Contudo, a avaliação dos dados revelou que os Coordenadores não julgam este processo como uma preferência nas ações delineadas. As evidências obtidas expressaram que, exclusivamente, 11,8% dos Coordenadores averigua “Sempre” se os horários são adequados aos fluxos das pessoas à proximidade com as outras BLX. O exame às restantes variáveis indicou a falta de envolvimento dos Coordenadores na determinação de linhas de atuação neste processo. Os dados recolhidos mostram que uma percentagem considerável dos inquiridos “Nunca” (29,4%) ou “Raramente” (17,4%) integra esta atividade como uma preferência nas funções desempenhadas. Neste contexto, entende-se que o Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa deva determinar atividades de averiguação e de validação dos serviços prestados, para demonstrar se a oferta horária é adequada ao uso pretendido pelos clientes.

Pelas práticas avaliadas, pode, hipoteticamente, concluir-se que, no atual modelo organizacional, os projetos implementados vão surgindo sem a identificação e a determinação das necessidades dos clientes. Neste âmbito, conclui-se que a atividade preferencial no atual modelo organizacional consiste nas *saídas* processuais. Com efeito, denota-se a necessidade de se definirem requisitos e mecanismos de controlo para as entradas dos processos da Organização, para evitar ações desalinhadas provenientes, quer do contexto organizacional, quer do ambiente externo. A oferta sucessiva de serviços, que não estejam orientados por objetivos, promove riscos organizacionais, nomeadamente ações desalinhadas e ambiguidades nas decisões tomadas. Na verdade, esta interação pode afetar a perspetiva dos clientes sobre a credibilidade organizacional e a eficácia dos resultados. Para a Rede de Bibliotecas de Lisboa inverter esta preferência, deverá implementar medidas para assegurar o controlo, a análise e a melhoria contínua dos processos a implementar.

5.6.2 Execução

A avaliação aos resultados recolhidos expressou, na generalidade, que os serviços prestados pela Rede de Bibliotecas de Lisboa não são implementados de acordo com ações planeadas (*vide* Gráfico 23 e 24). Na realidade, face à ausência de ações projetadas com uma direção estratégica organizacional, verificou-se que o conjunto de atividades executadas nos serviços prestados resulta de pressupostos casuísticos.

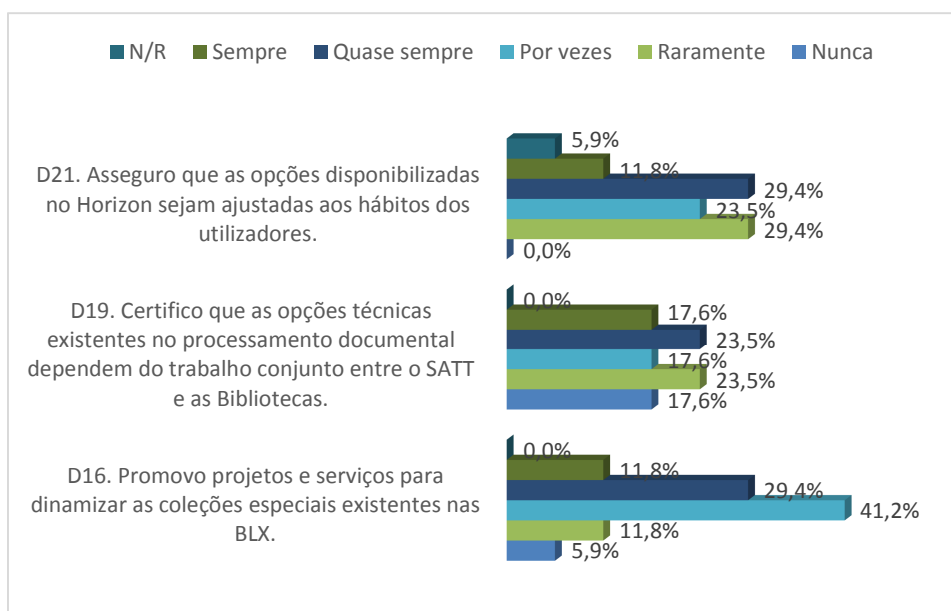


Gráfico 23: Serviços Prestados. Execução. Critérios técnicos ou interesses da comunidade.

O Gráfico 23 demonstrou que a execução das atividades sobre as opções técnicas não constitui uma ação preferencial dos Coordenadores das Bibliotecas. Esta realidade está ordenada com a linha de ação examinada no plano de ação. Tal evidência demonstrou, efetivamente, uma cultura organizacional dividida entre quem faz tarefas técnicas e quem está nas Bibliotecas, traduzindo a falta de alinhamento e envolvimento dos inquiridos perante as opções técnicas disponibilizadas.

Neste sentido, destacaram-se, negativamente, os Coordenadores que “Raramente” (23,5%) ou inclusivamente, “Nunca” (17,6%) certificam a integridade das opções técnicas executadas com os requisitos das atividades operacionalizadas nas Bibliotecas. No prolongamento desta análise, evidenciaram-se, positivamente, os grupos de Coordenadores que asseguram “Sempre” (11,8%) ou “Quase Sempre” (29,4%) o ajustamento das opções disponibilizadas no *Horizon* com os hábitos dos utilizadores.

No prolongamento das evidências identificadas na fase de planeamento, verificou-se que a preferência das atividades operacionalizadas pelos Coordenadores não é orientada para as coleções especiais. Na realidade, do total dos inquiridos, apenas 11,8 % afirmou promover “Sempre” projetos e serviços para dinamizar os documentos com características específicas na Rede de Bibliotecas de Lisboa.

O Gráfico 24 expôs os pressupostos preferenciais para os Coordenadores determinarem a execução das atividades e a oferta dos serviços prestados. As ocorrências obtidas patentearam que as ações empreendidas na Rede de Bibliotecas de Lisboa não resultam de requisitos planeados.

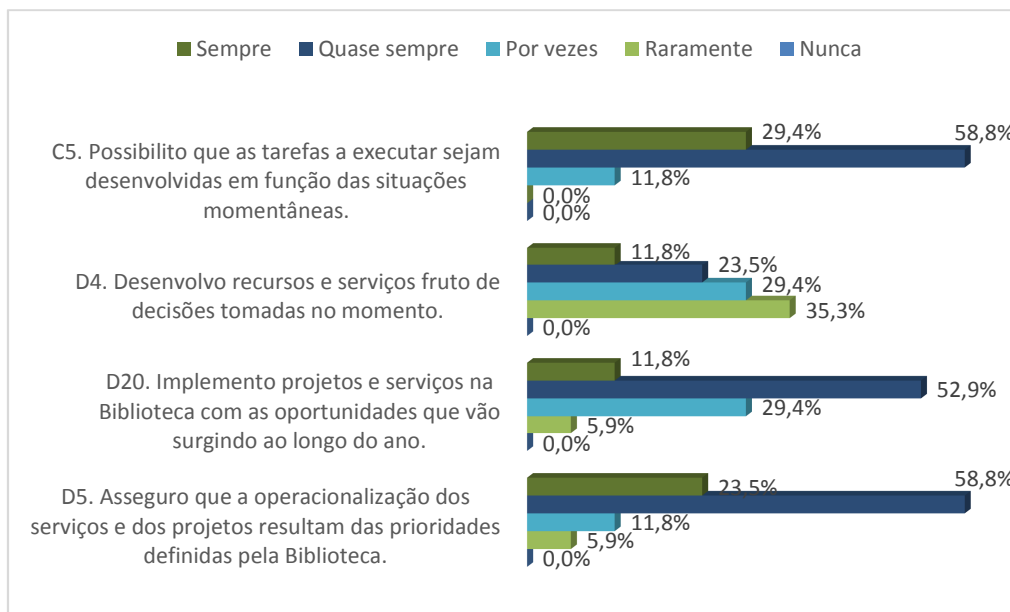


Gráfico 24: Serviços Prestados. Execução.

A avaliação dos resultados manifestou que a Rede de Bibliotecas de Lisboa é muito flexível, ajustando as tarefas, os serviços e os projetos às necessidades de cada circunstância (*vide* Gráfico 24). Na realidade, os resultados expressaram a multiplicidade de preferências que caracterizam as Bibliotecas analisadas.

Dos dados analisados, observou-se que os projetos e os serviços são implementados “Quase sempre” por 52,9% dos Coordenadores, de acordo com as oportunidades que vão surgindo ao longo do ano durante o exercício das suas funções.

Com estas tomadas de decisão, é evidente que as atividades desenvolvidas nas Bibliotecas sejam, na generalidade, executadas “Sempre” (29,4%) ou “Quase sempre” (58,8%) de acordo com situações momentâneas. O resultado consiste em *saídas* de processos baseadas em decisões momentâneas, dificultando a satisfação dos requisitos dos clientes. Neste âmbito, destacaram-se os Coordenadores que “Quase sempre” (52,9%) e “Sempre” (11,8%) implementam projetos e serviços de acordo com as oportunidades que vão surgindo ao longo do ano.

A estratégia delineada proporciona respostas ajustadas às circunstâncias e expectativas de quem solicita ou propõe determinada entrada. Contudo, o procedimento operacionalizado poderá somente satisfazer grupos específicos, fomentando a operacionalização de serviços que poderão não corresponder aos requisitos dos clientes que procuram e pretendem utilizar preferencialmente, os recursos disponibilizados pela Biblioteca. Na realidade, estas atividades expõem o sistema biblioteconómico a influências internas e externas que subvertem os processos preferenciais das Bibliotecas com impacto negativo nos resultados, conforme salientado por Buckland (1999:cap. 11) (*vide* subcapítulo 1.5).

Contudo, as evidências captadas proporcionaram contradições ao manifestarem uma percentagem significativa de Coordenadores (58, 8%) que afirmou assegurar que a execução dos serviços e projetos resulta das prioridades definidas pelas Bibliotecas.

Sintetizado pelo estudo dos dados, corrobora-se que o importante no modelo organizacional em estudo consiste na *saída* dos processos e não no sistema como um todo. Na realidade esta filosofia potencia os riscos de desvios organizacionais, colocando em causa a eficácia e a credibilidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Gráficos 9, 10, 12, 15 e 16).

Como ação de melhoria, a Rede de Bibliotecas de Lisboa poderá fomentar medidas que determinem disposições adequadas às etapas que antecedem o fornecimento dos serviços, desde o planeamento à sua validação e desenvolvimento. O sistema biblioteconómico em análise tem de fomentar *saídas*, que correspondam aos requisitos de entrada para que possam satisfazer continuamente as necessidades e as expetativas dos clientes e outras partes interessadas. Estes pressupostos implicam que as atividades e os processos estejam subordinados a requisitos que determinem o seu planeamento, a sua identificação, a sua seleção, o seu controlo e a sua melhoria contínua de acordo com os objetivos organizacionais. A ideia consiste em empreender, sustentadamente, o encadeamento das atividades e dos processos que realmente acrescentam valor e qualidade aos serviços prestados pela Rede de Bibliotecas de Lisboa.

5.7 Recursos Humanos

Os recursos mais importantes numa Organização são as pessoas (*vide* subcapítulo 1.7). Para o efeito, as Organizações devem assegurar a constituição de uma equipa de trabalho ajustada aos objetivos a atingir. Esta componente dita a inclusão de múltiplas medidas, destacando-se a: análise às tarefas a desempenhar; definição do perfil de competências e de qualificações necessárias para executar as funções identificadas e selecionadas pela Organização; definição do número de funcionários a integrar; identificação e seleção de colaboradores; atribuição de funções e responsabilidades; identificação de necessidades de formação; criação de critérios e métodos de avaliação do desempenho dos colaboradores; definição de mecanismos de motivação (*vide* subcapítulo 2.3.3). O intuito consiste em garantir a operacionalização, a manutenção, o controlo e a melhoria contínua dos processos em sintonia com os requisitos dos clientes (*vide* subcapítulo 1.4).

Considerando estas determinações, procedeu-se à criação de variáveis que possibilitassem determinar se os Recursos Humanos afetos às BLX: estão orientados com as funções a desempenhar; são integrados com requisitos que definam o número e as competências ajustadas às atividades a desenvolver; operacionalizam as atividades em alinhamento com objetivos e resultados definidos; possuem formação contínua ajustada aos serviços e produtos disponibilizados; detêm mecanismos de motivação.

5.7.1 Planeamento

As evidências expostas revelaram que as atividades implementadas na Rede de Bibliotecas de Lisboa para a gestão dos Recursos Humanos não privilegiam tomadas de decisão de forma objetiva e integrada (*vide* Gráficos 25,26 e 27).

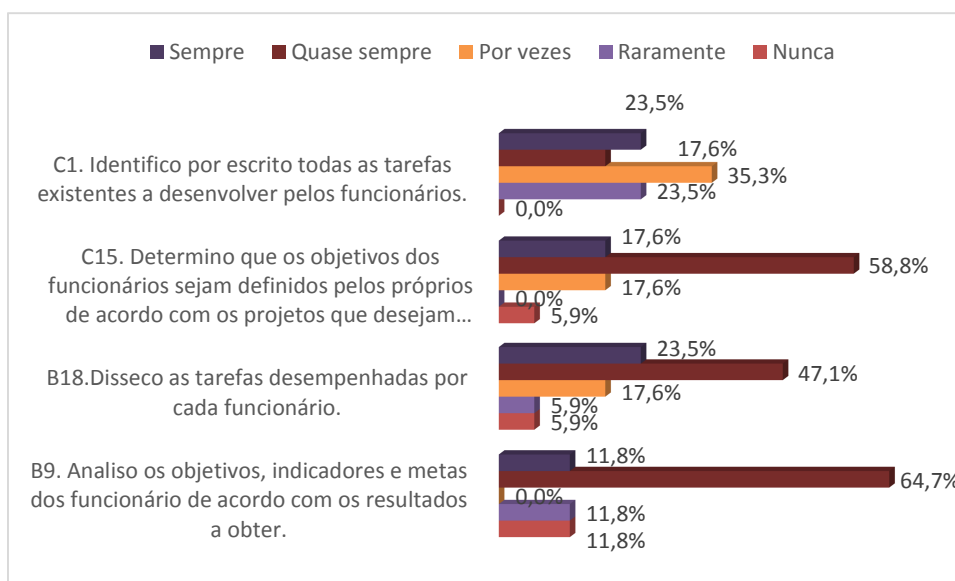


Gráfico 25: Planeamento. Processos organizacionais.

A leitura do Gráfico 25 permitiu verificar que o Sistema Bibliotecário deveria empreender ações que determinassem, previamente, os requisitos das tarefas a desempenhar pelos colaboradores afetos à Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Em primeiro lugar, e em função das evidências obtidas, verificou-se a necessidade do modelo organizacional em estudo mapear as tarefas desempenhadas pelos colaboradores. Neste âmbito, destacaram-se, positivamente, dois grupos de Coordenadores que afirmaram dissecar “Quase sempre” (47,1 %) e “Sempre” (23,5 %) as tarefas desempenhadas por cada funcionário. Os restantes apenas seguem esta metodologia “Por vezes”, (17,6%) “Raramente” (5,9 %) ou mesmo “Nunca” (5,9 %). A finalidade consiste em identificar e conhecer, cabalmente, as atividades existentes para analisar o seu impacto, identificar não conformidades, estabelecer prioridades e redefinir estratégias em conformidade com os resultados a atingir. Deste procedimento pode resultar a otimização e o reajustamento dos colaboradores às tarefas que acrescentam valor aos processos preferenciais do Sistema Biblioteconómico.

De seguida, para fomentar boas práticas de gestão organizacional, identificou-se que o Sistema Biblioteconómico precisaria de incutir rotinas na utilização de documentos escritos, que definam as responsabilidades, as relações e as funções dos colaboradores. Neste contexto, averiguou-se que as tarefas a desempenhar pelos funcionários apenas estão “Sempre” identificadas por escrito por 23,5 % dos Coordenadores, seguindo-se os que afirmaram selecionar esta estratégia “Por vezes “ (35,3 %), “Raramente” (23,5%) e “Quase sempre” (17,6 %). A concretização desta opção estratégica possibilita a operacionalização de atividades com critérios definidos, enfatiza as opções tomadas e as necessidades dos processos prestados para assegurar a conformidade e a eficácia do modelo organizacional estabelecido.

Na delineação dos objetivos dos colaboradores, averiguou-se que não é possível assegurar padrões que garantam a eficácia organizacional. Os Coordenadores expressaram que os objetivos dos processos a disponibilizar aos clientes são, predominantemente, “Quase sempre” (58,8 %) e “Sempre” (17,6 %) definidos pelos funcionários em função dos projetos que pretendem realizar. No sentido oposto, evidenciou 6% dos Coordenadores que manifestou

“Nunca” proporcionar essa responsabilidade aos funcionários. Portanto, os resultados conseguidos manifestaram que as opções estratégicas de cada Biblioteca dependem das preferências individuais dos colaboradores que integram este Sistema Biblioteconómico. A estratégia em causa poderá proporcionar o desenvolvimento de múltiplas linhas de ação sem controlo, fomentando atividades repetidas e sem valor acrescentado para o desempenho do negócio.

Também ao nível das metas estabelecidas, verificou-se a necessidade de o Sistema Biblioteconómico requerer normas e melhorias para envolver e comprometer os colaboradores no desempenho das suas funções. Na realidade, detetou-se que apenas 11,8 % dos Coordenadores expressou apenas “Sempre” analisar os objetivos, os indicadores e as metas dos funcionários com os resultados a obter. A estratégia descrita poderá impulsionar não conformidades entre as áreas selecionadas pelos funcionários e as necessidades existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa para corresponder aos requisitos dos clientes.

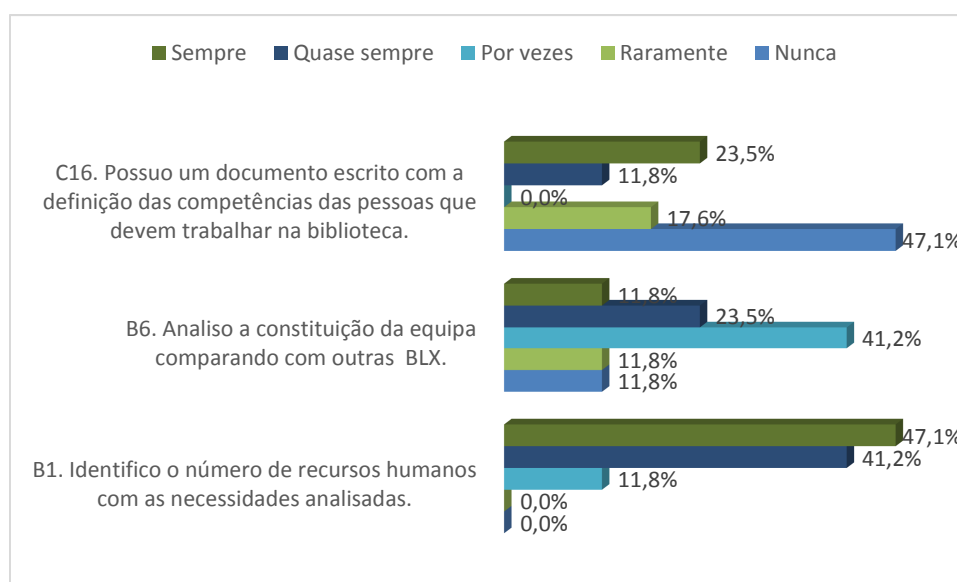


Gráfico 26: Planeamento. Constituição da equipa.

Quanto às atividades que determinam a constituição das equipas na Rede de Bibliotecas de Lisboa, constatou-se, pelos resultados avaliados, que estas não são orientadas por normas ou padrões em termos de quantidade, competências e conceito de Rede (*vide* Gráfico 26).

A definição da quantidade de colaboradores a afetar às Bibliotecas consiste num exercício que não está universalmente enraizado no modelo organizacional examinado. Do total de inquiridos, verificou-se que, simplesmente, 47,1 % expressou identificar “Sempre” o número de recursos humanos a integrar na Biblioteca, de acordo com as necessidades analisadas.

Em segundo lugar, verificou-se que a maioria das Bibliotecas não possui um documento definido para determinar o perfil dos Recursos Humanos a integrar nas equipas de trabalho que lidera. Dos inquiridos examinou-se que 47,1 % dos Coordenadores “Nunca” possuiu um documento escrito com a definição das competências das pessoas que devem desempenhar funções na Biblioteca. No sentido oposto, evidenciaram-se, positivamente, os Coordenadores

que manifestaram possuir “Sempre” (23,5 %) esse recurso como apoio à decisão na constituição das equipas de trabalho.

Por fim, na constituição das equipas também não se detetou a existência de um alinhamento com o conceito de Rede. Esta tendência focou que as Bibliotecas não possuem padrões comparáveis e que as atividades constituídas possuem, exclusivamente, o interesse de satisfazer cada realidade. O Gráfico 26 expressou que apenas 11,8 % dos Coordenadores estabelece “Sempre” comparações com outras Bibliotecas, a fim de ter um ponto de referência no planeamento deste processo.

O conjunto destas evidências potencia uma Rede de Bibliotecas de Lisboa constituída por diversas realidades, conforme constatado no referencial teórico e na análise aos dados sobre o objeto de estudo (*vide* Capítulo 4 e 5). A constituição das equipas necessita de ser apoiada em requisitos que determinem o número mínimo e máximo de pessoas, bem como o seu nível de competências para eliminar desigualdades. O intuito consiste em impulsionar um Sistema Biblioteconómico congruente com as tipologias de Bibliotecas existentes e de acordo com os processos a operar. Esta clareza desencadeia uma Rede com políticas normalizadas e uniformes.

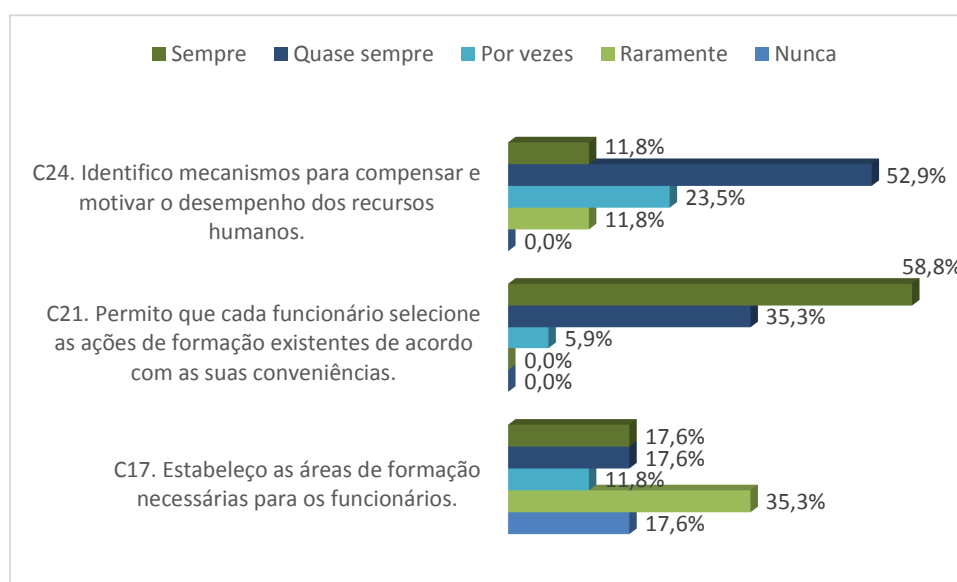


Gráfico 27: Planeamento. Formação e motivação da equipa.

A fim de compreender a existência de atividades para potenciar os Recursos Humanos existentes, na Rede de Bibliotecas de Lisboa, aferiu-se variáveis sobre a formação e a motivação (*vide* Gráfico 27).

Os dados obtidos sobre a Formação dos Recursos Humanos inseridos na Rede de Bibliotecas de Lisboa exprimiram, predominantemente, que as tomadas de decisão dependem das preferências estabelecidas pelos funcionários. Na generalidade, não são os coordenadores que estabelecem as áreas de formação necessárias para melhorar os processos operacionalizados. Esta constatação resultou das respostas compiladas dos Coordenadores ao expressarem que “Nunca” (17,6 %) ou “Raramente” (35,3 %) ou “Por vezes” (11,8 %) integrem esta prática nas suas atividades. Pela positiva, destacou-se o grupo de coordenadores que revelou incorporar

“Sempre” (17,6 %) esta atividade como uma preferência da sua atuação, denotando controle neste processo.

Para dar continuidade a esta prática, constatou-se que os Coordenadores na universalidade permitem “Sempre” (58,8 %) ou “Quase sempre” (35,3 %) que cada funcionário selecione as ações de formação de acordo com os respectivos interesses.

As evidências retratadas possibilitam o desalinhamento ou distanciamento entre as opções selecionadas e as competências que deveriam adquirir para melhorar as atividades desenvolvidas. Idealmente, a formação deverá integrar ações relacionadas com as funções desempenhadas ou a executar, de acordo com as necessidades organizacionais identificadas.

O Gráfico 27 íntegra, igualmente, dados que permitiram aferir as ações orientadas para a motivação dos funcionários no desempenho das suas atividades. Neste âmbito, detetou-se dois grupos de Coordenadores que responderam “Sempre” (24%) ou “Quase sempre” (52,9 %) identificar mecanismos, nesse sentido. Os restantes expressaram “Raramente” (11,8 %) ou apenas “Por vezes” (23,5 %). Assim, pela avaliação dos resultados, conclui-se que o Sistema Biblioteconómico prefere na política de Recursos Humanos não introduzir mecanismos que valorizem o desempenho dos funcionários, aumentando os riscos de eficácia organizacional e de saída dos melhores profissionais para entidades que proporcionem mais benefícios.

5.7.2 Execução

As componentes definidas, para analisar as atividades operacionalizadas pelos Coordenadores sobre os Recursos Humanos, revelaram que as atividades executadas não resultam de ações planeadas, na sua generalidade (*vide* Gráfico 28).

Na constituição das equipas, os Coordenadores demonstraram não possuir controle nas ações que definem a sua equipa de trabalho. Assim, 35% e 24% dos Coordenadores declarou respetivamente, “Nunca” ou “Raramente” assegurar a integração de Recursos Humanos em conformidade com o perfil definido. Neste âmbito, destacou-se, positivamente, 6% dos Coordenadores que garante “Sempre”, uma equipa de trabalho de acordo com os requisitos definidos para o efeito. Ao estabelecer-se uma comparação destas evidências com o planeamento, constata-se duas realidades (*vide* Gráfico 2):

- A falta de um documento escrito que determine critérios para os Recursos Humanos, fomenta a criação de equipas com pessoas desajustadas às atividades a realizar;
- A discrepância detetada entre o grupo de Coordenadores, que afirmou ter um documento escrito para a definição das competências de funcionários, e a percentagem de coordenadores, que expressou garantir esses requisitos. Esta evidência demonstrou que as atividades executadas neste particular não correspondem às ações planeadas.

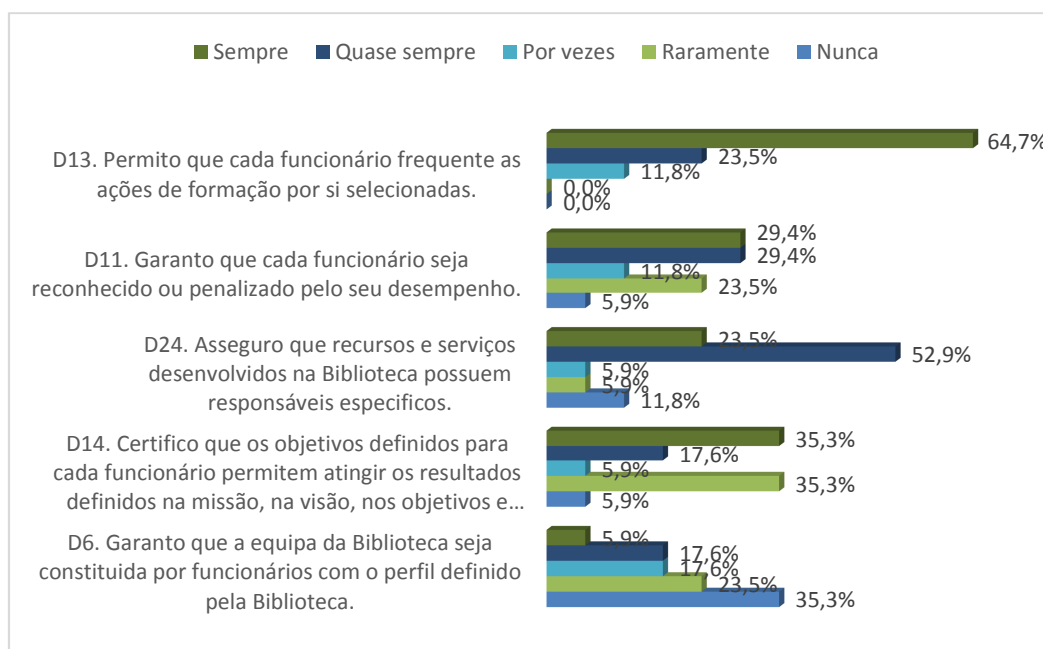


Gráfico 28: Recursos Humanos. Execução.

Quanto à definição de objetivos, detetou-se a falta de envolvimento e comprometimento entre os Coordenadores, Gestão de topo e colaboradores. Da totalidade dos inquiridos, notou-se que 35,3 % dos Coordenadores certifica “Sempre” o alinhamento dos objetivos definidos para cada funcionário com a missão, os objetivos e as metas organizacionais. Portanto, os objetivos definidos, preferencialmente, pelos funcionários não são enquadrados com o modelo e premissas organizacionais, conforme constatado em gráficos anteriores. Esta realidade fomenta o desalinhamento organizacional e a indispensabilidade do Sistema Biblioteconómico aplicar objetivos específicos para assegurar a eficácia dos eixos de ação estratégicos da Divisão da Rede de Bibliotecas.

Na execução das atividades, verificou-se, ainda, que o modelo organizacional em vigor não possui como atividade preferencial valorizar ou penalizar os Recursos Humanos no desempenho das suas funções. A observação desta variável indicou, respetivamente, que 6% e 23,5 % dos Coordenadores “Nunca” ou “Raramente” reconhece ou penaliza o funcionário em função do seu desempenho. Aliás, a necessidade de se implementar mecanismos para analisar, verificar desvios e potenciar melhorias nas atividades exercidas pelos colaboradores, também não está contemplada na fase de planeamento (*vide* Gráfico 25).

Os dados representados no Gráfico 28 divulgaram, de igual forma, que a cultura organizacional prefere que as atividades, os processos, os serviços e os produtos executados não possuam responsáveis específicos. Neste particular, destaca-se, pela positiva, a percentagem de Coordenadores (23,5 %) que expressou existirem “Sempre” responsáveis pelos recursos e serviços desenvolvidos.

A ausência de responsabilidade dificulta a melhoria progressiva dos funcionários e não fomenta rigor nas atividades executadas, permitindo um tratamento equitativo, tanto para o bom, como para o mau desempenho. Esta estratégia proporciona riscos organizacionais, dotando o modelo organizacional com atividades niveladas por práticas inconsistentes, com

prejuízo para os resultados a obter. Na realidade, esta estratégia poderá fomentar a desmotivação e falta de envolvimento entre todas as partes envolvidas na realização de atividades, processos, serviços e produtos.

O conjunto de tomadas de decisão sobre a formação dos Recursos Humanos traduz uma política flexível e que não está preferencialmente orientada, quer para a melhoria das funções desempenhadas pelos funcionários, quer para os objetivos organizacionais. Os dados obtidos mostraram que as ações de formação, preferencialmente selecionadas pelos funcionários em função das suas conveniências são, na generalidade, “Sempre” (64,7 %) ou “Quase sempre” (23,5 %) aceites pelos Coordenadores, mesmo que não estejam alinhadas com as premissas definidas pela Gestão de topo ou Coordenadores. Neste particular, detetou-se que as atividades são executadas conforme planeadas.

Em termos de síntese, realçou-se que o conjunto de dados observados neste segmento manifestou necessidade de: existir uma liderança mais eficaz; garantir diretrizes que promovam a constituição de equipas ajustada à realidade de cada biblioteca em termos de quantidade e competências; reconhecer o desempenho dos funcionários; assegurar o envolvimento e o comprometimento entre todas as partes interessadas de acordo com as atividades e processos a realizar, para se alcançar os resultados planeados; implementar requisitos para assegurar a análise, a execução e a melhoria contínua dos processos preferenciais que sustentam a eficácia da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

5.8 Monitorização, análise e melhoria

A política de gestão de um sistema organizacional deverá incluir mecanismos que assegurem a conformidade dos processos operacionalizados com a missão, os objetivos e os resultados planeados (*vide* subcapítulo 1.6, 2.2 e 2.4). O intuito consiste em garantir a eficácia dos processos e dos serviços prestados de acordo com os pressupostos Organizacionais. Neste âmbito, é essencial que a Organização fomente atividades que visem a identificação de desvios e a análise das suas causas, para fomentar ações de melhoria sustentáveis. Para esse efeito, examinou-se ser fundamental as Organizações adotarem instrumentos de gestão para medirem os processos existentes, apontarem o impacto das atividades realizadas e sustentarem as tomadas de decisão, para eliminarem a propensão de medidas momentâneas (*vide* subcapítulo 1.6 e 2.2).

Com estes pressupostos, pretendeu-se verificar se o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa promove ações de monitorização, análise e melhoria contínua sobre as atividades e processos executados pela Rede de Bibliotecas de Lisboa para atender, continuamente, às necessidades e expectativas dos clientes.

5.8.1 Monitorização

Da análise ao Gráfico 29, ressaltou a abstração do sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa em conferir de forma crítica o estado das atividades, dos processos, dos serviços e dos produtos operacionalizados.

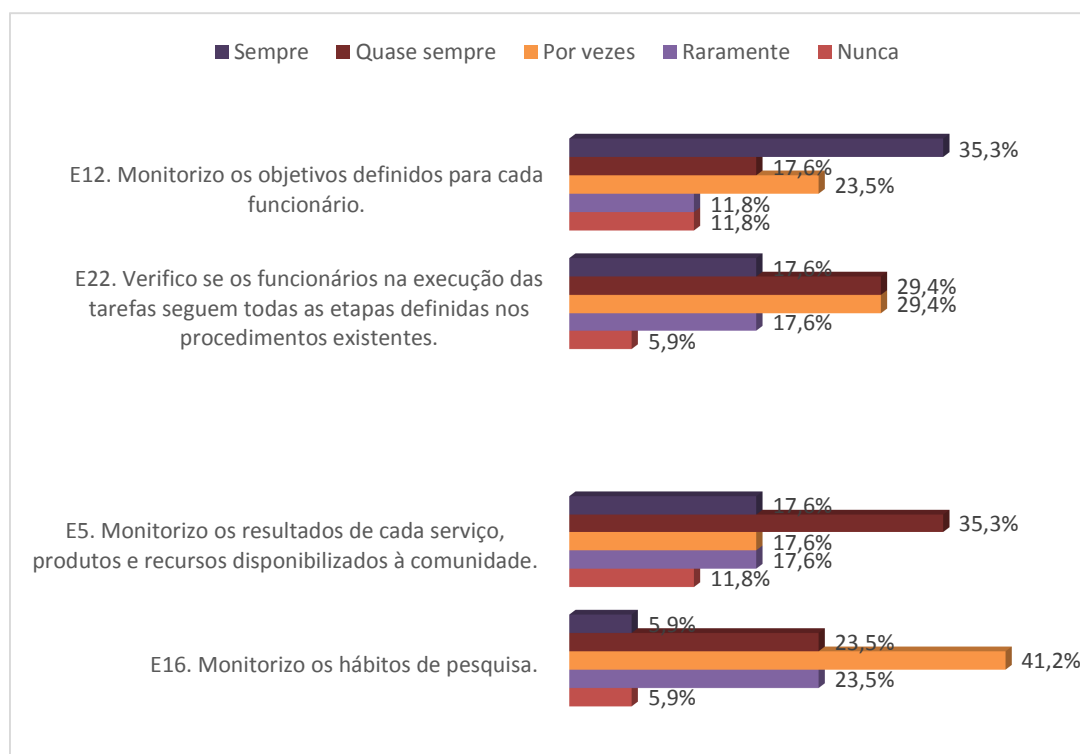


Gráfico 29: Monitorização.

Os dados obtidos mostraram que o processo de monitorização não constitui uma preferência no modelo organizacional que sustenta a Rede de Bibliotecas de Lisboa. Não obstante, nas variáveis examinadas salientaram-se, positivamente, quatro grupos de inquiridos (*vide* Gráfico 29).

Primeiro, os 35,3% dos Coordenadores que afirmou monitorizar “Sempre” os objetivos definidos para cada funcionário. De seguida, 17,6 % dos Coordenadores que expressou verificar “Sempre” a conformidade das tarefas executadas pelos funcionários com as distintas etapas definidas nos procedimentos existentes. O terceiro grupo evidenciado, concerne a 18% dos Coordenadores que monitorizou “Sempre” os resultados alcançados pelos serviços, produtos e recursos prestados à comunidade. Por fim, evidenciou-se 5,9 % dos Coordenadores manifestarem monitorizar “Sempre” os hábitos de pesquisa utilizados pelos utilizadores no processo de procura e seleção de informação.

Na generalidade, notou-se que as atividades executadas na Rede de Bibliotecas de Lisboa não são objeto de monitorização na sua generalidade. As evidências, examinadas através do Gráfico 29, expressaram a falta de atividades de monitorização face: às atividades operacionalizadas para garantir a conformidade dos pressupostos existentes; aos objetivos definidos para cada funcionário; e, aos resultados alcançados.

Conclui-se, por isso, que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa prefere não assegurar a existência de dados sobre as ações executadas, bem como o controlo dos processos existentes. Note-se que a carência de informações impede o conhecimento das ações implementadas e a aplicação de medidas que permitam analisar a eficácia das mesmas. O sistema organizacional para determinar as falhas, mas também as causas e as razões desses

desvios, deverá determinar ações de monitorização que proporcionem a verificação e a análise dos processos existentes.

5.8.2 Análise

Pelos resultados avaliados, verificou-se que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não privilegia no modelo organizacional atividades que determinem de forma sustentada os valores das atividades, processos, serviços e produtos prestados.

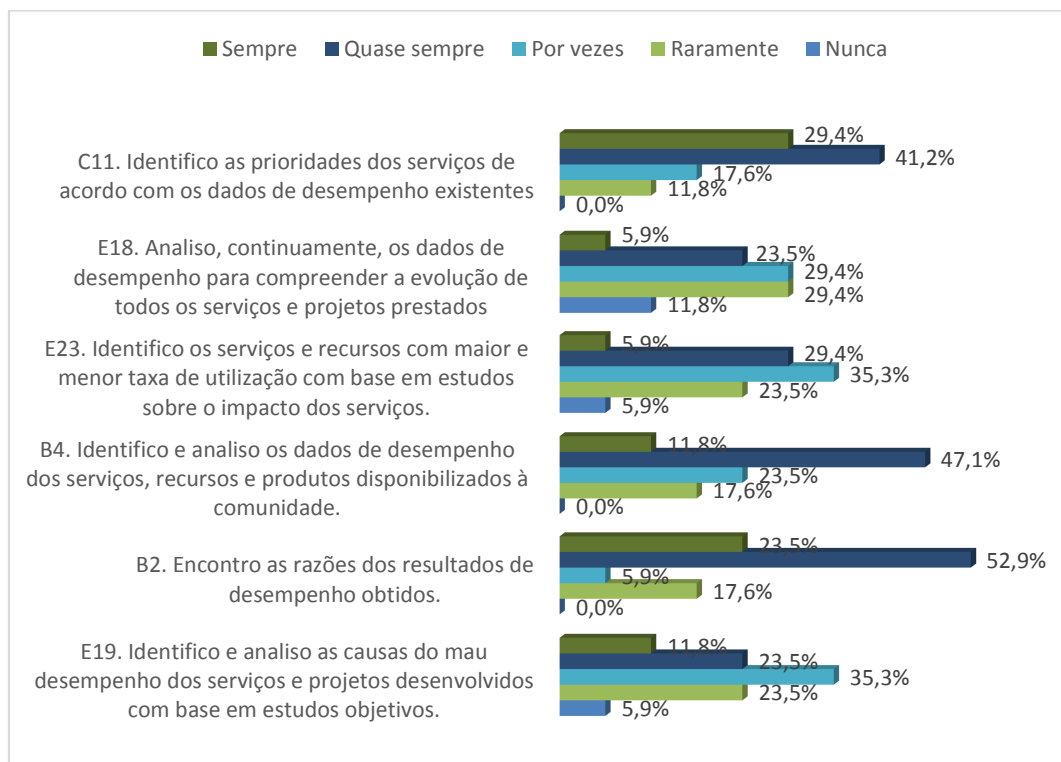


Gráfico 30: Análise.

Os dados obtidos e expressos no Gráfico 30 exprimiram que o processo de análise das atividades existentes na Rede de Bibliotecas de Lisboa não constitui uma preferência no seu plano de ação. Na realidade, observou-se, pelas evidências obtidas, que as atividades, os processos, os serviços e os recursos empreendidos são disponibilizados sem se proceder a uma avaliação que permita verificar a sua eficácia e a necessidade de se efetuarem mudanças. Este procedimento suscita riscos organizacionais, na medida em que impulsiona o surgimento natural de atividades e processos fora do âmbito organizacional, diminuindo os efeitos favoráveis das medidas implementadas.

Assim, as respostas da maioria dos inquiridos determinaram que as prioridades dos serviços prestados não são determinadas pelo impacto dos dados de desempenho obtidos. Neste quadro, destacou-se, favoravelmente, 29,4 % dos Coordenadores que afirmou identificar “Sempre” as preferências dos serviços disponibilizados à comunidade com base nos resultados alcançados.

Verificou-se, também, que a Rede de Bibliotecas de Lisboa, na generalidade, não analisa o impacto dos serviços e produtos fornecidos à comunidade na medida em que do universo inquirido apenas:

- 5,9 % analisa “Sempre”, continuamente, os dados de desempenho para compreender a evolução dos serviços e projetos prestados;
- 11,8 % identifica e analisa “Sempre” os dados de desempenho dos serviços, recursos e produtos disponibilizados;
- 5,9 % identifica “Sempre” os serviços com maior e menor taxa de utilização com base em estudos sobre a eficácia dos serviços.

Por fim a leitura do Gráfico 30 retratou, ainda, que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não determina ações que permitam identificar as causas dos desvios ou não conformidades dos serviços e projetos concebidos. Do total dos inquiridos, detetou-se que unicamente:

- 23,5 % tem como preferência determinar “Sempre”, as razões dos resultados de desempenho obtidos;
- 11,8 % identifica e analisa as causas do mau desempenho dos serviços e projetos com base em estudos objetivos.

Portanto, apurou-se que as atividades operacionalizadas na Rede de Bibliotecas de Lisboa não são, na sua maioria, alvo de análise crítica. Este procedimento proporciona riscos organizacionais, desencadeando a criação e a ampliação de inconformidades no Sistema Biblioteconómico, com impacto negativo no seu desempenho. Para a Rede de Bibliotecas de Lisboa averiguar a eficácia das decisões tomadas, tem de implementar uma avaliação constante das atividades empreendidas. A finalidade consiste em examinar os resultados, identificar desvios das atividades e suas causas, bem como as oportunidades de melhoria, tendo como enfoque a satisfação dos requisitos dos clientes. Com efeito, é essencial que a Rede de Bibliotecas de Lisboa adote mecanismos, que permitam medir os processos existentes com requisitos que estabeleçam conformidade com os objetivos, indicadores e metas estabelecidas, a partir da gestão de topo.

5.8.3 Melhoria

O encadeamento das ações estudadas anteriormente possui consequências na implementação de melhorias nas atividades, nos processos, nos serviços e nos produtos prestados. O Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa, ao preferir não implementar atividades orientadas para a monitorização e a análise do seu negócio, dificilmente conseguirá identificar, de forma sustentada, desvios e causas de qualquer problema, que possa surgir, para que possa implementar medidas de melhoria sustentáveis.

Os resultados expressos nos Gráficos 31, 32 e 33 atestaram que o modelo organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa não promove, genericamente, ações de melhoria, nos processos executados. A conjugação das evidências analisadas neste estudo permitiram averiguar as atividades que determinam a melhoria dos processos que sustentam da Rede de Bibliotecas de Lisboa em três linhas de ação.

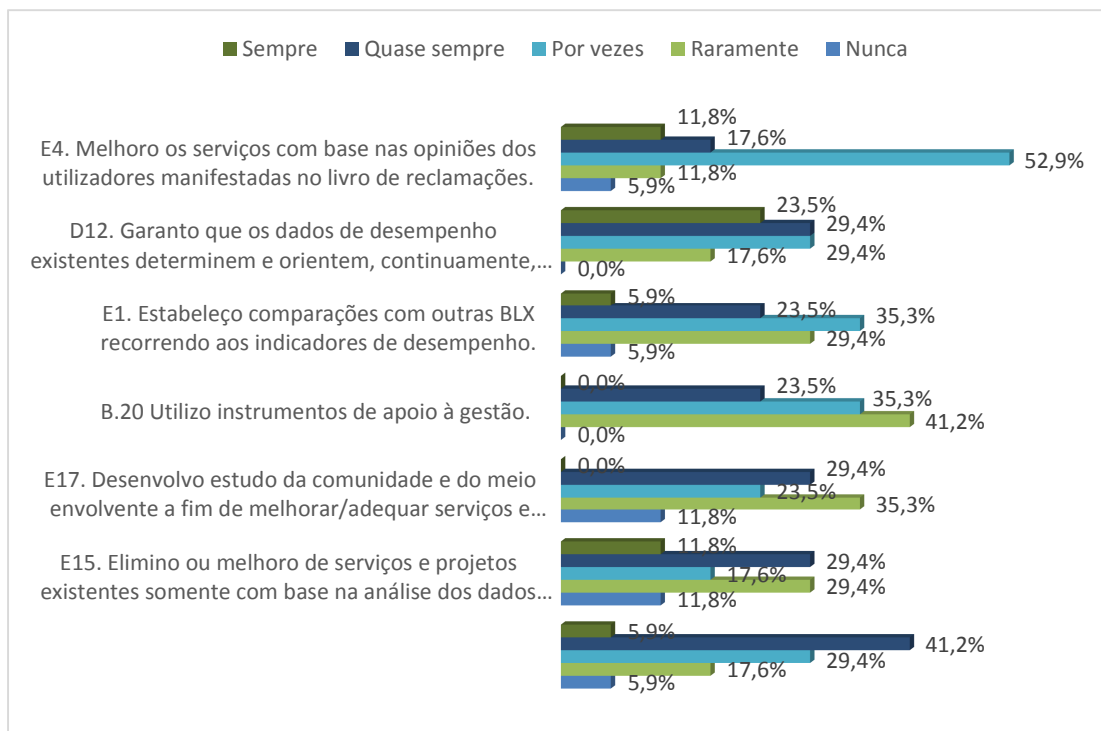


Gráfico 31: Melhoria. Serviços e produtos.

Ao nível das atividades, dos serviços e dos produtos prestados, detetaram-se diversas componentes que podem ser alvo de ações corretivas, se o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa optar por incutir uma Cultura Organizacional que apoie as tomadas de decisão em dados objetivos. Os dados expressos no Gráfico 31 demonstraram que:

- Exclusivamente 11,8 % dos Coordenadores implementou “Sempre” ações corretivas nos serviços existentes, orientadas para melhorar ou eliminar as causas das não conformidades, com base na análise contínua dos dados de desempenho da Biblioteca;
- Apenas 5,9 % dos Coordenadores estabelece “Sempre” ações de melhoria nos serviços de forma sustentada, nomeadamente com base na análise dos dados de desempenho existentes sobre os mesmos;
- Nenhum Coordenador manifesta apoiar-se “Sempre” na identificação das necessidades da comunidade e do meio envolvente, a fim de melhorar os serviços e os produtos a oferecer. Os dados aferidos nesta componente permitem concluir que as atividades, os processos, os serviços e os produtos são operacionalizados com base numa oferta que não contempla a definição de requisitos dos clientes;
- A utilização de instrumentos de apoio à decisão, destacando-se, por exemplo, o uso de fluxogramas e cronogramas, não constitui uma prática frequente para os inquiridos empreenderem as suas ações. A percentagem de Coordenadores que manifestou recorrer “Sempre” (0%) a instrumentos de gestão é demonstrativa da necessidade desta realidade ser invertida. Sublinha-se, ainda, negativamente, o grupo de 41,2 % que expressou “Raramente” aplicar estes recursos no exercício das suas funções;
- O conhecimento do contexto organizacional, baseado nos indicadores de desempenho definidos para monitorizar e analisar os serviços e os produtos prestados na Rede de Bibliotecas de Lisboa não constitui um ponto de referência na melhoria dos processos existentes. Nesta componente, destaca-se 5,9 % dos Coordenadores que estabelece

“Sempre” comparações com outras BLX, de forma objetiva. As restantes percentagens demonstraram necessidade de os Coordenadores incluírem nas suas rotinas de trabalho atividades que fomentem a compreensão, a partilha e a complementaridade de processos existentes no Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa;

- As entradas de documentos escritos na Rede de Bibliotecas de Lisboa, com opiniões dos utilizadores, poderiam ser entendidas como instrumentos de melhoria e identificação de não conformidades. Porém, averiguou-se o contrário nos dados captados. A maioria dos inquiridos respondeu somente “Por vezes” (52,9%) melhorar os serviços com base nas opiniões dos utilizadores manifestadas no livro de reclamações. Simplesmente 5,9 % dos Coordenadores respondeu ajustar “Sempre” os serviços com base nas expetativas dos clientes manifestadas no livro de reclamações;
- Os dados de desempenho, por traduzirem muitas das atividades e dos processos operacionalizados em cada Biblioteca inserida no Sistema Biblioteconómico, poderiam ser utilizados com maior frequência na orientação e no ajustamento dos serviços ou produtos disponibilizados. Contudo, os dados observados retrataram o inverso. Apenas 23,5 % dos Coordenadores manifestou orientar e determinar “Sempre” o desenvolvimento dos recursos e serviços prestados em função dos dados de desempenho.

Pelos dados obtidos, verificou-se que os serviços prestados não são suportados em etapas sequenciais e integradas em função de objetivos planeados.

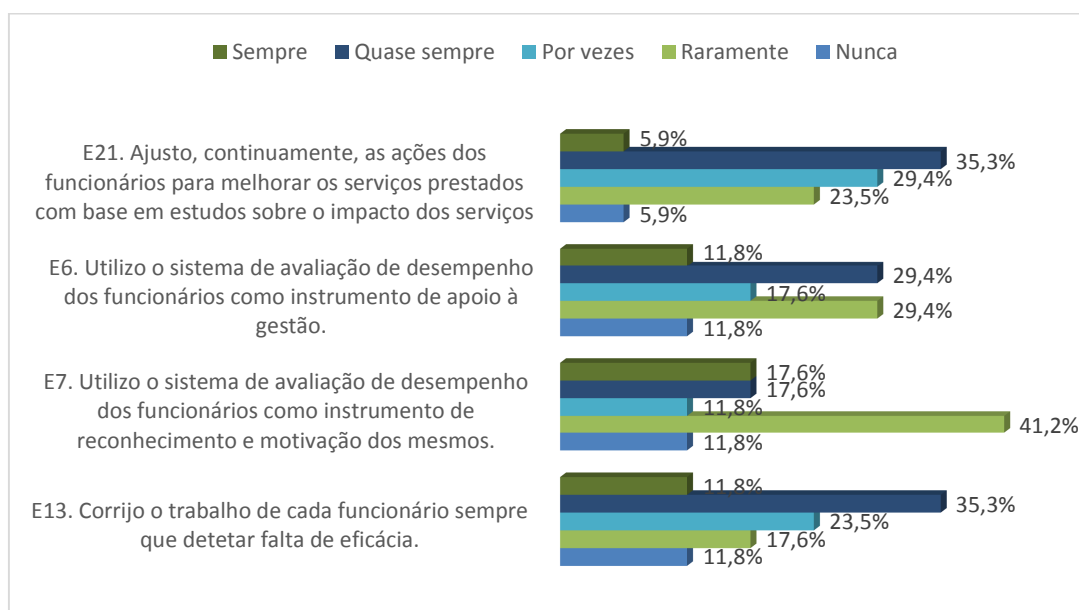


Gráfico 32: Melhoria. Recursos Humanos.

Na vertente dos Recursos Humanos, verificou-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa prefere não fomentar medidas que proporcionem o controlo e a melhoria das atividades executadas pelos funcionários visto que, exclusivamente:

- 5,9 % dos Coordenadores expressou adequar “Sempre” as ações dos funcionários para melhorar os serviços prestados. Estes dados manifestaram a falta de atividades de controlo que determinem a correção de desvios identificados, potenciando o efeito negativo das mesmas na Rede de Bibliotecas de Lisboa;

- 11,8% dos Coordenadores afirmou corrigir “Sempre” os desvios identificados nas tarefas desempenhadas por cada funcionário. A representatividade das restantes percentagens revelou que a existência e a prevenção de efeitos não desejáveis nas atividades executadas não constituem uma prioridade no plano de ação da maioria dos Coordenadores.

Na componente dos Recursos Humanos, indagou-se, ainda, a opção do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não privilegiar, na sua cultura organizacional, o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação de Desempenho (SIADAP). Os dados obtidos revelaram que o único Sistema de Gestão de Qualidade implementado na Câmara Municipal de Lisboa, na sua transversalidade, não constitui um processo preferencial na manutenção e no desenvolvimento da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Esta constatação resultou do conjunto de respostas representadas no Gráfico 32, em que se detetou que, do universo estudado:

- Exclusivamente, 17,6 % dos Coordenadores declarou utilizar “Sempre” o SIADAP como instrumento de reconhecimento e motivação dos mesmos. Neste enquadramento, destacou-se uma percentagem de 41,2 % dos inquiridos que expressou “Raramente” utilizar este instrumento;
- Apenas 11,8 % dos Coordenadores informou utilizar “Sempre” o SIADAP como instrumento de apoio à gestão.

Em termos globais, pode afirmar-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa poderá encetar ações de melhoria no processo dos Recursos Humanos. Se esse for o caminho, identificaram-se várias atividades que podem ser implementadas para aumentar o envolvimento e o comprometimento dos funcionários. Um dos sinais a explorar consiste na determinação de ações para reconhecimento e aumento de satisfação do trabalho realizado. A investigação focou ainda a possibilidade de os funcionários desempenharem um papel com funções e responsabilidades definidas, em conformidade com os pressupostos organizacionais no seu todo. Na generalidade, cabe ao Sistema Biblioteconómico desenhar e operacionalizar um contexto organizacional adequado, tanto no cumprimento eficaz das atividades planeadas, como no grau de satisfação de todos os funcionários.

A comunicação é um recurso preponderante na melhoria dos processos. Qualquer medida implementada, corrigida ou eliminada no Sistema Organizacional tem de ser transmitida a todos os intervenientes, a fim de garantir a sua compreensão e a sua aplicabilidade. Nesta componente, aferiu-se, pelos dados analisados, a conveniência da Rede de Bibliotecas de Lisboa incutir na implementação dos seus pressupostos uma comunicação mais efetiva, sobretudo em dois canais (*vide* Gráfico 33).

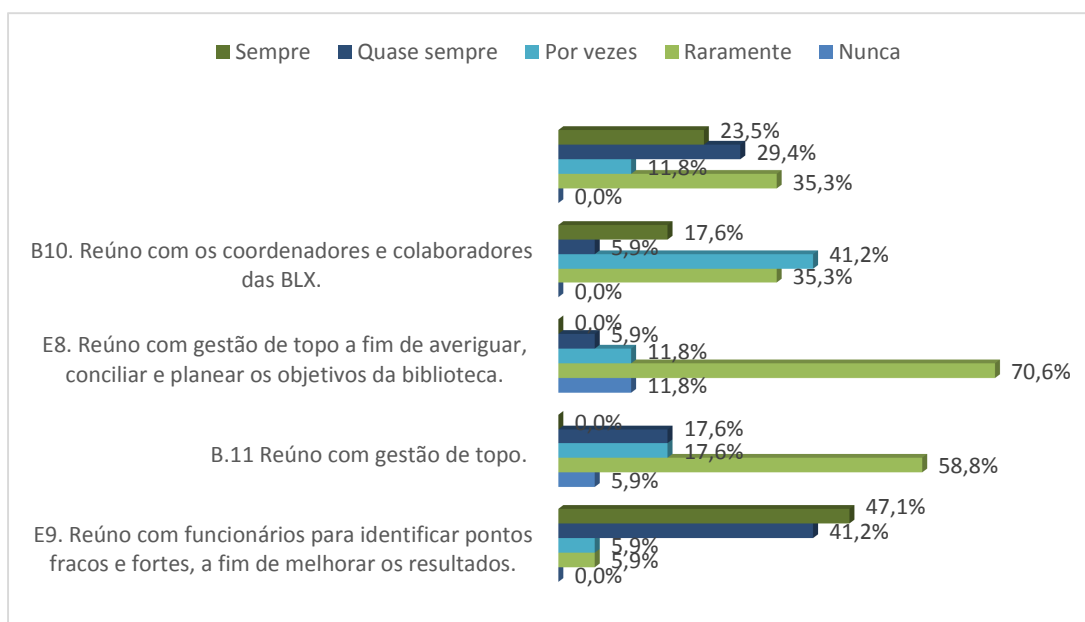


Gráfico 33: Melhoria. Comunicação.

A comunicação entre Bibliotecas, fomentando-se o conceito de Rede, é um exercício que não constitui uma prioridade no Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa. A maioria das respostas obtidas expressou que os Coordenadores “Por vezes” (41,2 %) reúnem com os distintos Coordenadores e Colaboradores das BLX. Salienta-se, positivamente, 17,6 % dos inquiridos que adota “Sempre” esta prática, demonstrando o interesse em estar alinhada com o contexto organizacional nas atividades e processos operacionalizados. Os sinais indicaram, portanto, a conveniência da Rede de Bibliotecas de Lisboa constituir fluxos e estratégias que interliguem todos os intervenientes.

O outro canal de comunicação, que poderá suscitar riscos de alinhamento organizacional, concerne à ligação entre a Gestão de topo e as Bibliotecas. As evidências observadas foram muito esclarecedoras. Os Coordenadores, ao serem questionados se reúnem de uma forma geral com a Gestão de Topo, expressaram na sua maioria que “Raramente” (58,8 %) o fazem.

De forma mais específica, pretendeu compreender-se se existia a prática dos Coordenadores reunirem com a Gestão de topo com o propósito de impulsionarem a integridade organizacional nos processos a implementar nas Bibliotecas. Os resultados, expressos no Gráfico 33, acentuam a conveniência do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa em corrigir esta ação. Uma maioria significativa dos Coordenadores manifestou que “Raramente” (70,6 %) ou mesmo “Nunca” (11,8 %) se reúne com a Gestão de topo, a fim de averiguar conciliar e planear objetivos da Biblioteca. A expressão dos dados manifestou a conveniência de existir uma relação organizacional mais próxima. A dificuldade da comunicação entre os líderes da Rede de Bibliotecas de Lisboa dificulta a assimilação e aplicação de princípios organizacionais.

Nesta análise, optou-se, ainda, por incluir nesta componente outro fator de análise para determinar a existência de alinhamento com a Gestão de topo, em termos de comunicação. A resposta demonstrou novamente a preponderância de se fomentar ações de melhoria. A maioria dos Coordenadores informou que a realização de relatórios por escrito sobre o

impacto das atividades, serviços e produtos disponibilizados não constitui uma preferência no plano de ação dos Coordenadores, para informar a Gestão de Topo. Neste âmbito, destacou-se, positivamente, 23,5 % dos inquiridos que respondeu recorrer “Sempre” a esta estratégia.

O Gráfico 33 permitiu aferir que a comunicação interna realizada entre os Coordenadores e as equipas que lideram constitui uma preferência na organização, operacionalização e melhoria das atividades, dos processos, dos serviços e dos produtos prestados. As respostas tratadas permitiram aferir esta tendência na medida em que os Coordenadores responderam maioritariamente reunir “Sempre” (47,1 %) ou “Quase sempre (41,2 %) com os funcionários para identificarem pontos fracos e pontos fortes, com o fim de determinar as atividades a implementar. Esta evidência pode, hipoteticamente, surgir pela necessidade de os Coordenadores assegurarem formas de envolvimento e de comprometimento entre os intervenientes das atividades, face à dificuldade de atuarem em alinhamento com a gestão de topo.

Ao estabelecer-se uma comparação com os gráficos anteriores, deduziu-se que esta opção estratégica resulta de um contexto caracterizado pelas seguintes razões:

- Coordenadores e equipas de trabalho não estão envolvidos e comprometidos com o modelo organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Gráfico 12,14 e 33);
- Carência de objetivos alinhados e partilhados entre as Bibliotecas (*vide* Gráfico 12, 13 e 33);
- Tomadas de decisão da Gestão do topo não estabelecem uma organização e distribuição uniforme dos serviços e recursos (*vide* Gráfico 9, 13 e 33);
- Ausência de procedimentos que determinem requisitos normalizados para organizar, manter, executar e inovar serviços e produtos criados (*vide* Gráfico 9 e 11);
- Indispensabilidade do Sistema Bibliotecário do Município de Lisboa impulsionar ações que responsabilizem, motivem e reconheçam o desempenho de cada funcionário (*vide* Gráfico 27,28 e 32);
- Inevitabilidade do Sistema Bibliotecário do Município de Lisboa determinar ações que fomentem a monitorização, o controlo, a verificação, a análise e a melhoria pela eliminação, correção, inovação, reestruturação ou mudança disruptiva quer dos serviços e produtos, quer do desempenho dos funcionários (*vide* Gráfico 29,30, 31 e 32).

O conjunto de riscos identificados nesta investigação deverá ser analisado como oportunidade de melhoria organizacional. No seguimento, entende-se que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa deverá encontrar métodos e medidas que consolidem e inovem a Rede de Bibliotecas de Lisboa como um todo. Qualquer que seja a estratégia adotada pela Rede de Bibliotecas de Lisboa para melhorar o seu desempenho, entende-se que deverá ser sustentada num plano estratégico, suportado por princípios normativos aplicáveis, para assegurar tanto os requisitos dos clientes, como a eficácia organizacional.

5.9 Pergunta aberta

A aplicação da pergunta aberta no questionário teve o propósito de obter informações dos Coordenadores sobre as atividades, os recursos, os projetos e os serviços prestados que deveriam ser objeto de melhoria ou outro tipo de observação.

No domínio das respostas, salienta-se que não tendo sido limitado o número de comentários constatou-se que os Coordenadores participantes expressaram o seu ponto de vista sem quaisquer filtros ou limites de opiniões. O efeito consistiu na identificação de não conformidades com alguns dos pressupostos organizacionais, no registo de dificuldades na operacionalização dos processos e na apresentação de ações de melhoria para beneficiar os resultados da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Face à descrição livre das observações enunciadas pelos Coordenadores, optou-se por analisar o conteúdo no seu todo, estruturando as respostas pelas 7 categorias definidas na análise empírica deste estudo: 1- Planeamento estratégico; 2- Infraestruturas e equipamentos; 3- Normas e Padrões; 4- Recursos Humanos; 5- Serviços prestados; 6- Modelo organizacional; 7- Monitorização e análise. Estas foram, individualmente, decompostas em diversas subcategorias também, consideradas neste estudo como possíveis eixos de ação a contemplar como oportunidades de melhoria da Rede de Bibliotecas de Lisboa. O propósito consistiu em enquadrar e facilitar a interpretação das 68 afirmações efetuadas pelos Coordenadores participantes.

Na apresentação dos dados, optou-se por ordenar a análise individual das categorias definidas de forma decrescente, em função do número de incidências existentes e integradas nas abordagens averiguadas. Os dados tratados são expostos de duas formas complementares. Na identificação dos participantes e na discriminação do número de ocorrências pelas categorias correspondentes, os dados são apresentados em percentagens e representados em gráficos. No estudo das afirmações expressas pelos Coordenadores, optou-se por agrupar os comentários redigidos em sete tabelas, correspondentes às categorias definidas neste estudo. Estas são exibidas, singularmente, no início do estudo de cada segmento, contemplando: a totalidade dos comentários efetuados pelos Coordenadores; o número e percentagem das ocorrências integradas nos distintos eixos de ação delineados neste estudo, a partir dos dados analisados.

Para enquadrar a análise dos dados obtidos, inicia-se a exposição deste estudo, focando o Universo participante e o número de comentários identificados pelas categorias definidas.

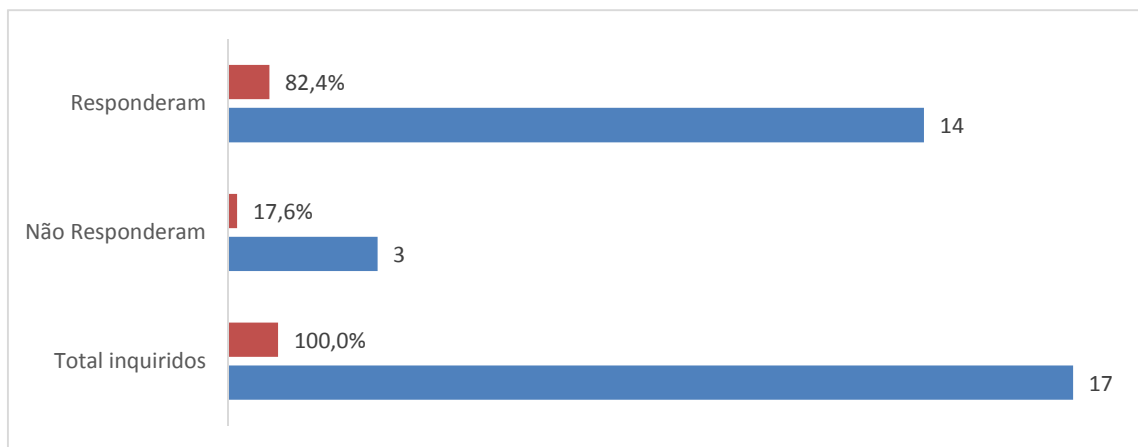


Gráfico 34: Universo participante.

A leitura dos dados expressos no Gráfico 34 demonstrou a percentagem de coordenadores que optaram ou não por fazer propostas de melhoria. Neste sentido, do total dos inquiridos destaca-se, positivamente, 82,4 % dos Coordenadores que efetuou observações e/ou sugestões de melhoria. Contrariamente, assinala-se os 17,6% dos auscultados que optou por não responder à pergunta aberta.

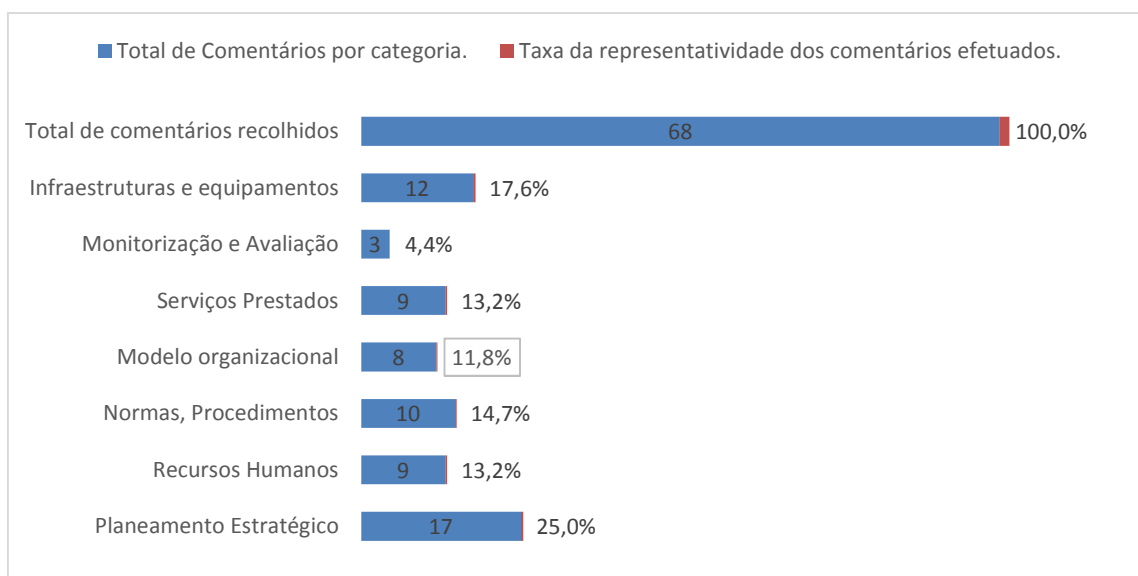


Gráfico 35: Representação (nro e tx) das sugestões de melhoria expressas pelos Coordenadores.

Em termos genéricos, o Gráfico 35 expressa o número e a percentagem de comentários efetuados pelos Coordenadores nas categorias definidas para a interpretação deste estudo. Do exposto, detetou-se que as observações expressas pelos Coordenadores incidiram com maior percentagem no “Planeamento Estratégico” (25,0 %), seguido das “Infraestruturas e equipamentos” (17,6 %), “Normas e Procedimentos” (14,7 %), “Recursos Humanos” e “Serviços Prestados” (ambos com 13, 2%), depois o “Modelo Organizacional” (11, 8%), e finalmente, a “Monitorização e Avaliação” (4,4 %).

Uma vez observados os dados gerais, elaboram-se de seguida, algumas considerações, salientando-se os resultados com maior relevância, sobre cada um dos processos categorizados para análise deste estudo.

- Planeamento Estratégico -

Os Coordenadores incidiram o maior número de ações corretivas nas matérias relacionadas com o *Planeamento Estratégico* (25%). A análise de conteúdo aos dados integrados nesta categoria permitiu categorizar afirmações identificadas neste processo em quatro eixos de ação (*vide* Tabela 47).

Tabela 47: Planeamento estratégico. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.

Eixos de ação / Intervenção.	1ª Categoria: Planeamento estratégico. Total de ocorrências = 17 (25,0%). Comentários efetuados pelos Coordenadores.	Ocorrências	%
Alinhamento organizacional entre gestão de Topo e BLX.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A melhoria deveria ser sustentada na partilha de recursos, na complementaridade com base no trabalho conjunto e na capacidade de promover uma melhor articulação e funcionamento institucional. 2. Discrepância entre as necessidades identificadas pela coordenação da biblioteca e as soluções fornecidas pela gestão de topo. 3. Falta de resposta da gestão de topo perante solicitações comunicadas pela coordenação. 4. Melhor trabalho de equipa da DRB. 5. Excesso de burocracia para operacionalizar os processos planeados. 	5	7,4 %
Comunicação da Gestão de topo.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Falta de comunicação com gestão de topo. 7. Falta de comunicação com a DRB. 8. Insuficiente comunicação com a hierarquia superior. 9. Falta de reuniões. 10. Implementar uma rotina de comunicação entre a coordenação e a gestão de topo que promova a transmissão da perceção do trabalho no terreno, visando a incorporação desse feedback nas decisões. 	5	7,4 %
Planeamento estratégico alinhado desde a Gestão de topo.	<ol style="list-style-type: none"> 11. Neste momento acho que poucos funcionários das BLX têm noção de que existe um plano estratégico a ser delineado. Este plano, para resultar, deverá ser divulgado e apreendido de forma a que todos se sintam motivados e alinhados na prossecução do mesmo. 12. Carência de uma definição de missão, objetivos e metas organizacionais alinhadas. 13. Definição conferente entre coordenadores e chefia de topo, relativamente aos objetivos da DRB em geral e de cada Biblioteca em particular. 14. Definir objetivos gerais muito claros, mas adaptáveis à especificidade de cada equipamento. 	4	5,9 %
Papel do Coordenador.	<ol style="list-style-type: none"> 15. Definição clara e objetiva do papel do Coordenador. 16. Definir o papel do Coordenador. 17. Falta de autonomia dos Coordenadores. 	3	4,5 %

Com o maior número de ocorrências nesta categoria, identificaram-se dois eixos, ambos com cinco ocorrências (equivalente a 7,4 %). Sem qulaquer ordem de preferência, destacam-se, em primeiro lugar, as observações que fornecem desígnios para a Rede de Bibliotecas de Lisboa

assegurar a articulação e o *Alinhamento organizacional entre a Gestão de Topo e as BLX* com maior eficácia. As sugestões dos Coordenadores demonstraram a necessidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa implementar ações de melhoria para fomentar a cooperação organizacional interna, a partilha de recursos e a inclusão de atividades, de modo a assegurar uma interligação organizacional eficaz entre a Gestão de topo e as Bibliotecas.

O segundo eixo, com 7,4 % das evidências manifestadas pelos coordenadores, permitiu identificar a conveniência do Sistema Bibliotecário do Município de Lisboa, encetar ações de melhoria nos processos de Comunicação a partir da *Gestão de topo*. Das cinco afirmações pronunciadas pelos Coordenadores, examinou-se que a estratégia de comunicação não promove a troca de informação e a ligação organizacional, promovendo distanciamento e desalinhamento organizacional, entre a Gestão de topo e o trabalho realizado pelas Bibliotecas. Estas evidências permitiram concluir que os canais, os recursos e os suportes utilizados pela Rede de Bibliotecas de Lisboa devem impulsionar requisitos, que garantam a transmissão das informações do contexto organizacional, de acordo com os resultados a alcançar. Com efeito, notou-se, entre os comentários realizados, uma ação corretiva específica para reduzir o impacto negativo deste problema. Um Coordenador sugeriu que a gestão de topo deverá estabelecer, continuamente, elos com as Bibliotecas, de forma a conhecer e a perceber o contexto organizacional existente para que as tomadas de decisão sejam alinhadas e correspondam às necessidades dos processos a operacionalizar.

O terceiro eixo, que surge neste estudo, concerne à indispensabilidade do Sistema Biblioteconómico incrementar medidas para definir e operacionalizar um *Planeamento estratégico alinhado desde a Gestão de topo* (5,9 %). As quatro evidências apontadas pelos Coordenadores expressam a pertinência do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa definir, operacionalizar, controlar e sustentar um planeamento estratégico alinhado desde a Gestão de Topo. Os Coordenadores expressaram que o modelo organizacional, para atingir resultados sustentados, deve possuir: uma missão, objetivos e metas definidas; um alinhamento organizacional orientado pelos objetivos e metas estabelecidos; uma integração entre as políticas definidas pela Gestão de topo e as atividades operacionalizadas em cada Biblioteca; abranger medidas que correspondam às especificidades de cada contexto organizacional integrado na Rede de Bibliotecas de Lisboa; estabelecer ações que envolvam e comprometam todos os intervenientes no Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa. Estas ações de melhoria correspondem aos fatores determinados nos Gráficos 9 e 10. Enquanto esta mudança não for planeada e executada, de forma sustentada, as atividades, os processos, os serviços e os produtos operacionalizados acentuam os requisitos aleatórios que têm caracterizado a evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Tabela 29 e 39).

Por fim, identificou-se um conjunto de três observações enunciadas pelos inquiridos que demonstraram a conveniência do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa definir cabalmente as funções, as relações e as responsabilidades dos *Coordenadores* das Bibliotecas. Na verdade, a definição de predicados que normalizem as atividades dos Coordenadores faculta, aos mesmos, uma posição esclarecedora quanto ao desempenho das suas funções perante a equipa que lideram. Pelas afirmações recolhidas, verificou-se que a situação vigente torna o papel deste colaborador dúbio e não lhe faculta autoridade nem mecanismos

normativos para adotar determinadas tomadas de decisão ou posturas, de forma sustentada, situação que coloca em causa a sua liderança no grupo de trabalho que integra.

- Infraestruturas e equipamentos -

Tabela 48: Infraestruturas e equipamentos. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.

Eixos de ação / Intervenção.	2ª Categoria: Infraestruturas e equipamentos Total de ocorrências = 12 (17,6%). Comentários efetuados pelos Coordenadores.	Ocorrências	%
Edifício.	18. Falta de manutenção do edifício e equipamentos. 19. Maioria do tempo operacionalizado na organização das tarefas é orientado para a gestão dos Recursos Humanos e de problemas do edifício. 20. Edifícios desajustados em áreas e estruturas. 21. Problemas Legais de funcionamento do edifício. 22. Problemas de foro de saúde Pública em relação ao funcionamento do edifício.	5	7,4 %
Recursos informáticos.	23. Mais recursos (equipamento informático). 24. Melhores estruturas tecnológicas. 25. Necessidade de mais computadores. 26. Necessidade de melhores computadores. 27. Adequação de meios tecnológicos.	5	7,4 %
Mobiliário.	28. Mobiliário novo e ajustado às necessidades da Biblioteca.	1	1,5 %
Coleção.	29. Coleção mais “moderna”. As novidades serem mesmo novidades.	1	1,5 %

As *Infraestruturas e equipamentos* consistem na segunda categoria com mais abordagens registadas na pergunta aberta estabelecida neste estudo, integrando o total de doze observações (*vide* Tabela 48). Esta evidência demonstrou que os Coordenadores dedicam muito tempo a processos de suporte e que os recursos físicos, bem como as estruturas existentes nas Bibliotecas nem sempre acrescentam valor aos serviços e produtos disponibilizados à comunidade (*vide* Capítulo 1). Os comentários mencionados determinaram a criação de quatro subcategorias chave que devem, igualmente, ser notadas como oportunidades de melhoria.

Os *Recursos Informáticos* e os *Edifícios* possuem a mesma percentagem de ocorrências, respetivamente, 7,4 %.

Pela ordem da Tabela evidencia-se, em primeiro lugar, as cinco observações efetuadas sobre as condições dos *Edifícios* em que estão integradas as Bibliotecas. Neste particular, as evidências indagadas pelos Coordenadores representam riscos e suscitam problemas no planeamento, na execução e na melhoria dos processos definidos. As observações salientadas

pelos Coordenadores apontaram para que os edifícios em que as Bibliotecas da Rede de Bibliotecas de Lisboa estão implementadas conferem: situações que colocam em causa a saúde de quem trabalha e visita algumas Bibliotecas; estruturas e áreas desajustadas à operacionalização dos processos existentes; incumprimento de requisitos legais aplicáveis; afetação de muito tempo para gerir atividades relacionadas com os problemas existentes nos edifícios que integram as Bibliotecas. As dificuldades identificadas pelo grupo de Coordenadores que reconheceu estas situações mostraram a necessidade deste processo constituir uma preferência na gestão e na evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa para promover as condições adequadas aos processos a operacionalizar. Note-se que a integração de Bibliotecas, em edifícios adaptados que dificultam a eficácia dos processos operacionalizados é uma realidade persistente na evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* subcapítulo 4.4).

A comparação destas evidências com os dados expressos nos Gráficos 18 e 19 permitiram concluir que a maioria dos Coordenadores já se ajustou ou habituou à realidade de cada edifício, uma vez que nem “Sempre” analisam as necessidades dos mesmos para planear as atividades (*vide* Gráfico 18). Contudo, estão cientes das necessidades e lacunas das infraestruturas com que são confrontados no exercício das suas funções (*vide* Gráfico 19 e 36).

Na análise ao conteúdo de dados, identificaram-se cinco comentários relacionados com *Recursos informáticos*. Do dissecado, averiguou-se a pertinência da Rede de Bibliotecas de Lisboa proceder à melhoria do seu parque informático em termos de quantidade e qualidade. Na realidade, o Sistema Biblioteconómico, ao sustentar as suas ações com recursos automatizados, tem de possuir equipamento informático ajustado para a eficácia das ações operacionalizadas, assegurando a satisfação dos clientes.

O *Mobiliário* e a *Coleção*, embora com menor percentagem de comentários (1%, respetivamente), são também mencionados com ações de melhoria. As anotações redigidas pelos Coordenadores expressam ser essencial a Rede de Bibliotecas de Lisboa inovar os serviços com recursos atualizados.

Para fomentar a procura, a Biblioteca tem de proporcionar a oferta de produtos relacionados com o seu âmbito e, nesse aspeto, a *Coleção* é um elemento fulcral. Nesse âmbito, os serviços prestados devem ser suportados com uma coleção atualizada e ajustada aos requisitos dos clientes a servir. Não obstante, a ocorrência descrita por um Coordenador apelou para a necessidade da Biblioteca possuir uma coleção atualizada.

Quanto do *Mobiliário*, o comentário existente focou, também, a necessidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa explorar estratégias geradoras de mais valias. Na verdade, todos os serviços devem estar apetrechados com mobiliário adequado para garantir a eficácia das atividades operacionalizadas. No desempenho das suas funções, as Bibliotecas devem, realmente, proporcionar um ambiente favorável, que proporcione conforto e bem estar, caso contrário mesmo com produtos e serviços de valor acrescentado, a Rede de Bibliotecas não satisfaz as expetativas dos clientes.

Considerando os resultados examinados, verificou-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa deve determinar ações corretivas e mudanças de paradigmas para suportar as suas atividades com as condições propícias ao seu desempenho. Pelas observações efetuadas, apurou-se que o

Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa deverá ser composto por: Edifícios construídos de acordo com os resultados a alcançar pela Biblioteca; Mobiliário flexível, ergonómico ajustado aos objetivos definidos; infraestruturas tecnológicas que contemplem redes e sistemas de informação; equipamentos que suportem os processos operacionalizados; infraestruturas que promovam a acessibilidade a todas as pessoas; uma coleção atualizada que satisfaça os requisitos dos clientes identificados.

- Normas e procedimentos -

A indispensabilidade do sistema Biblioteconómico ser sustentado em *Normas e Procedimentos*, foi identificado como o terceiro processo mais significativo nas ações de melhoria a implementar na Rede de Bibliotecas de Lisboa (14,7 %). As dez ocorrências, identificadas e integradas neste processo, permitiram categorizar a análise em três eixos essenciais (*vide* Tabela 49).

Tabela 49: Normas e Procedimentos. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.

Eixos de ação / Intervenção.	3ª Categoria: Normas e Procedimentos. Total de ocorrências = 10 (14,7%). Comentários efetuados pelos Coordenadores.	Ocorrências	%
Procedimentos gerais.	<p>30. Falta de procedimentos (expressão utilizada por 2 coordenadores).</p> <p>32. Criação e desenvolvimento de serviços ao público sem procedimentos.</p> <p>33. Criar procedimentos gerais ajustáveis à especificidade de cada Biblioteca.</p> <p>34. É Urgente a Rede BLX ter um Regulamento.</p> <p>35. Elaboração de um guia “deontológico” para ser seguido por todas as Bibliotecas.</p>	6	8,8 %
Procedimentos específicos ao contexto de cada BLX.	<p>36. É Necessário haver, para cada biblioteca, um Regulamento Interno, que reflita as especificidades de cada uma delas.</p> <p>37. Necessidade de um regulamento ajustado a cada biblioteca.</p> <p>38. Faz falta um regulamento que responda às especificidades de cada Biblioteca.</p>	3	4,4 %
Linhas de orientação existentes.	<p>39. Necessidade de criar / Melhorar as linhas de orientação da DRB.</p>	1	1,5 %

As observações com maiores incidências nesta categoria expressam a conveniência da Rede de Bibliotecas de Lisboa criar e aplicar *Procedimentos gerais* para assegurar o planeamento e a execução de processos de forma normalizada (8,8 %). No total, identificaram-se seis evidências que salientaram a relevância do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa ser sustentado com requisitos orientadores dos processos operacionalizados. Note-se, ainda, que este eixo de intervenção é o que integrou maior número de ocorrências registadas na totalidade das subcategorias definidas, transformando-se na ação de melhoria com maior unanimidade.

Conclui-se, por isso, que o interesse dos Coordenadores em introduzirem procedimentos, aplicáveis aos distintos processos que sustentam o planeamento e a execução das atividades na Rede de Bibliotecas de Lisboa é notório. Na realidade, a determinação de normas aplicáveis permite fomentar transparência nas tomadas de decisão que suportam a evolução dos serviços, a distribuição dos recursos e o estabelecimento de prioridades dos processos criados.

Em segundo lugar, evidenciam-se os Coordenadores que expressaram a indispensabilidade do regulamento da Rede de Bibliotecas de Lisboa integrar *Procedimentos específicos ao contexto de cada Biblioteca* (4,4%). Na realidade, a multiplicidade de contextos da cidade de Lisboa, onde cada Biblioteca está inserida, deverá desencadear atividades, processos e normas específicas a cada circunstância para responder ajustadamente aos requisitos dos clientes a servir. Portanto, além de se ter detetado a necessidade de existir um regulamento que determine requisitos para as Bibliotecas inseridas numa rede, também se verificou o interesse em existir normas que respondam e satisfaçam as expectativas de cada contexto organizacional. O intuito consiste em estabelecer uma linha de atuação comum, que possibilite a integração de requisitos adequados às especificidades existentes. Esta estratégia consiste numa realidade salientada na análise ao modelo organizacional definido para a Rede de Bibliotecas da Catalunha (*vide* Capítulo 2.3).

Por último, distingue-se, ainda, um Coordenador que focou a necessidade de se proceder à melhoria das *Linhas de orientação existentes* (1,5 %). Na ausência de um regulamento, alguns dos serviços prestados pela Rede de Bibliotecas de Lisboa são orientados com linhas de orientação. No planeamento e execução das atividades, o Sistema Biblioteconómico deverá incutir ações de análise, revisões, rectificações e validação destes manuais. Pela sugestão efetuada, examinou-se a necessidade do Sistema Biblioteconómico emprender ações que permitam ajustar, continuamente, os requisitos definidos de acordo com a evolução e necessidades dos serviços prestados.

Pelas evidências captadas, e fazendo comparação com os dados expressos nos Gráficos 9, 15 e 16, apurou-se a existência de um paradoxo. Por um lado, assistiu-se a uma percentagem significativa de Coordenadores que não identifica ou conhece normas nacionais e internacionais sobre Bibliotecas Públicas, bem como prefere não analisar os procedimentos da Gestão de Topo (*vide* Gráfico 15). Mas, por outro lado, verificou-se o interesse dos Coordenadores em desenvolverem os processos com requisitos normalizados (*vide* Tabela 49).

Este paradoxo poderá demonstrar que os intervenientes têm de compreender as relações, as funções, as responsabilidades e as decisões que determinam as preferências processuais. Neste sentido, entende-se que enquanto a operacionalização dos processos selecionados na Rede de Bibliotecas de Lisboa resultar de não conformidades e de estratégias sem requisitos, persistirá a falta de envolvimento e comprometimento existente entre os Coordenadores e a Gestão de Topo, conforme constatado anteriormente (*vide* Gráficos 9, 11, 12 e 35).

Na verdade, o conjunto das evidências examinadas determinou a necessidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa ser suportada por normas e procedimentos aplicáveis. A aplicação desta estratégia permite apoiar as tomadas de decisão que suportam inovação do Sistema Biblioteconómico, credibilizar o modelo organizacional definido, fomentar a compreensão das

deliberações operacionalizadas, como, também, potenciar o empenhamento e o compromisso de todas as partes envolvidas nos processos existentes (*vide* subcapítulo 2.3.2).

Os *Recursos Humanos*, juntamente com os *Serviços prestados*, integram a quarta categoria com maior número de comentários, correspondendo, respetivamente, a 13, 2% face ao total de observações registadas (*vide* Tabela 50 e 51).

- Recursos Humanos -

A presente secção debruça-se sobre os *Recursos Humanos*, estando o seu estudo categorizado em quatro eixos de intervenção (*vide* Tabela 50).

Tabela 50: Recursos Humanos. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.

Eixos de ação / Intervenção.	4ª Categoria: Recursos Humanos. Total de ocorrências = 9 (13,2%). Comentários efetuados pelos Coordenadores.	Ocorrências	%
Número de RH.	<p>40. Falta de recursos humanos.</p> <p>41. Aumento do número de funcionários.</p> <p>42. Falta de recursos humanos/necessidade de mais 5 elementos.</p>	3	4,4 %
Formação contínua.	<p>43. Fomentar a troca de experiências e de conhecimento.</p> <p>44. Formação específica obrigatória para os colaboradores.</p> <p>45. Seria muito importante reforçar as ofertas referente às formações dos colaboradores das bibliotecas.</p>	3	4,4 %
Qualificação RH.	<p>46. Carência de Recursos Humanos qualificados.</p> <p>47. Integrar Recursos Humanos qualificados.</p>	2	2,9 %
Afetação de RH.	<p>48. Falta de uniformidade na afetação de Recursos Humanos nas distintas BLX.</p>	1	1,5 %

O primeiro eixo de ação identificado concerne à quantidade de recursos humanos, que integram o mapa de pessoal da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Na planificação e na execução dos processos, os Coordenadores expressaram a carência de Recursos Humanos. Esta necessidade foi ilustrada com três considerações (*vide* Tabela 50). Do exposto, verificou-se que os Coordenadores entendem ser essencial aumentar o número de funcionários existentes, para assegurar a operacionalização dos processos com a eficácia ambicionada. Mais do que enunciar a falta de recursos humanos, notou-se a tomada de posição de um coordenador, que

identificou, especificamente, o número de funcionários necessários, para assegurar e sustentar os processos operacionalizados na equipa que lidera.

Na análise aos dados, examinou-se, também, a *Formação Contínua* como elemento crucial no desempenho dos processos (4,4 %). As três afirmações indicadas pelos Coordenadores exprimiram que as Bibliotecas, neste quadro, enfrentam alguns desafios para aumentar as competências dos colaboradores. No primeiro caso, detetou-se o interesse da aquisição de conhecimentos ser obtida com base em práticas existentes em outros contextos organizacionais. No segundo, verificou-se a necessidade de serem implementadas medidas que encorajem os colaboradores a frequentar formações à medida dos objetivos e metas organizacionais definidos. Por fim, apurou-se a relevância de se planear e definir um quadro com as ações de formação intrínsecas à totalidade das actividades e dos processos preferenciais da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Pelo terceiro eixo, detetou-se o interesse dos Coordenadores integrarem nas equipas de trabalho colaboradores com qualificações ajustáveis às ações a desempenhar (2,9 %). Os sinais manifestados pelas duas afirmações expressas pelos inquiridos poderão significar que o modelo organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa promove a integração de Recursos Humanos nas Bibliotecas sem o perfil ajustado. A evolução contínua da Rede de Bibliotecas de Lisboa, caracterizada pela ampliação e a inovação do mapa de leitura na cidade, deverá criar oportunidades de melhoria neste particular. A pertinência de integrar novos colaboradores para assegurarem as atividades e os processos a prestar deverá ser aproveitada na valorização do capital humano organizacional através da determinação de requisitos que possibilitem a identificação, a seleção e a integração de colaboradores, de acordo com as funções a desempenhar.

A última linha de ação, incluída na política dos Recursos Humanos neste estudo, derivou de uma constatação orientada para as tomadas de decisão que sustentam a afetação de Recursos Humanos na Rede de Bibliotecas de Lisboa. O comentário exposto pelo Coordenador declarou que a atuação do Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa incute uma distribuição de colaboradores nas múltiplas Bibliotecas, de forma aleatória. Esta política dificulta o envolvimento e o comprometimento organizacional, tornando a relação de trabalho fragmentada e instável. Os colaboradores devem perceber e saber quais os critérios que determinam a sua afetação ou deslocação entre as Bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas de Lisboa por questões de transparência, segurança e motivação. O controlo e a definição de pressupostos normalizados aplicáveis que fundamentem as opções organizacionais constituem, por isso, uma ação de melhoria a implementar na Rede de Bibliotecas de Lisboa.

- Serviços prestados -

A observações e sugestões de melhoria, definidas pelos Coordenadores com enfoque nos *Serviços prestados*, determinou a criação de quatro subcategorias de intervenção na Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Tabela 51).

Tabela 51: Serviços prestados. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.

Eixos de ação / Intervenção.	5ª Categoria: Serviços Prestados. Total de ocorrências = 9 (13,2%). Comentários efetuados pelos Coordenadores.	Ocorrências	%
Serviços à medida dos requisitos da comunidade.	<p>49. <i>Vontade de fazer a diferença de capacitar e dar voz à comunidade, procurando enfrentar o desafio de atuar de forma mais aprofundada e integrada com base num plano trabalho conjunto.</i></p> <p>50. <i>Fomentar serviços baseados nas necessidades da comunidade em detrimento de ações tomadas momentaneamente.</i></p> <p>51. <i>Estudar necessidades da comunidade.</i></p>	3	4,4 %
Envolver e comprometer a Gestão de topo.	<p>52. <i>Grande parte dos serviços prestados deveria ser melhorada com uma maior intervenção da gestão de topo.</i></p> <p>53. <i>Maior apoio por parte da gestão de topo. Reuniões Mensais. Visita às Bibliotecas.</i></p>	2	2,9 %
Gestão documental.	<p>54. <i>Focar os serviços prestados na componente pública em vez de estar dependente da componente técnica documental.</i></p> <p>55. <i>Necessidade de garantir maior autonomia na gestão documental.</i></p>	2	2,9 %
Horários.	<p>56. <i>Ajuste de horários da Biblioteca.</i></p> <p>57. <i>Ajustar Horário.</i></p>	2	2,9 %

Assim, com maior percentagem evidenciou-se a ação de melhoria preferencial dos Coordenadores para garantirem o planeamento e a execução das atividades nos serviços prestados. Na opinião dos inquiridos, os serviços prestados pelas Bibliotecas devem ser operacionalizados à medida dos requisitos da comunidade (4,4 %). Neste quadro, as declarações mencionadas pelos Coordenadores determinaram que as ações empreendidas pelas Bibliotecas, com enfoque no cliente, devem ser operacionalizadas com várias implicações faseadas. Identificou-se que a totalidade das ações deve estar submetida a requisitos provenientes de estudos sobre a comunidade. Desta análise, tem de resultar um conjunto de medidas preferenciais para responder ajustadamente aos pressupostos identificados. Nesta estratégia apurou-se ser determinante auscultar e envolver a comunidade desde a fase de planeamento dos processos preferenciais até à sua implementação. Este tipo de evidências sublinha a importância de um entendimento estratégico com os clientes a servir e um alinhamento organizacional para facilitar a execução das práticas a realizar. Não obstante, e

para o efeito, é necessário implementar mecanismos que permitam identificar, planejar, analisar e executar os processos de acordo com os requisitos dos clientes (*vide* subcapítulo 5.2).

Seguem-se os restantes três eixos de ação, inseridos nesta categoria, com a mesma percentagem de ocorrências, respetivamente 2,9 %.

Pelos dados analisados, apurou-se a necessidade de envolver e comprometer a Gestão de topo na definição e implementação de medidas que correspondam às necessidades e expectativas dos Coordenadores. As duas ocorrências expressas pelos Coordenadores manifestaram o interesse da Gestão de topo intervir com maior frequência na melhoria dos serviços prestados, bem como de obterem mais apoio no planeamento e execução das atividades existentes na Biblioteca. Caso contrário, a Rede de Bibliotecas de Lisboa continuará a ser o resultado das decisões de cada Biblioteca, lesando a integração do modelo organizacional.

A questão da gestão documental foi focada em duas ocorrências. Do exposto, apurou-se que este eixo de ação poderá ser analisado em duas perspetivas. Pela primeira abordagem, verificou-se a conveniência das Bibliotecas possuírem maior autonomia na gestão documental. Posteriormente, identificou-se a ideia estratégica de suportar as políticas que determinam o processamento documental na identificação das necessidades dos clientes e não, exclusivamente, nas opções técnicas.

Por fim, releva-se o quarto eixo desta categoria, que integra a componente dos horários. A informação recolhida expressou a preponderância dos horários serem ajustados de acordo com as expectativas e os requisitos dos clientes. Na realidade, a Rede de Bibliotecas de Lisboa deve assegurar uma tipologia de horários que traduza os fluxos do público a servir.

- Modelo organizacional -

Tabela 52: Modelo organizacional. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.

Eixos de ação / Intervenção.	6ª Categoria: Modelo Organizacional. Total de ocorrências = 8 (11,8%). Comentários efetuados pelos Coordenadores.	Ocorrências	%
Consolidar conceito de rede.	<p>58. Falta de mecanismos que fomentem um conceito de rede.</p> <p>59. Ausência de conceito de rede.</p> <p>60. Consolidação do Conceito de Rede.</p>	3	4,4 %
Fomentar ligação entre RH.	<p>61. Criação de convívios extra laboral para interação entre os colaboradores de todas as Bibliotecas.</p> <p>62. Maior contato entre coordenadores.</p>	2	2,9 %
Programa Estratégico Bibliotecas XXI (2012) na Rede	<p>63. Definição clara e objetiva das funções da Biblioteca Ancora e da sua autonomia em relação à DRB.</p> <p>64. Necessidade de fomentar a operacionalização do Programa Estratégico através da sua divulgação bem como mediante a formação dos funcionários integrados no sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa, com o intuito da totalidade de promover estratégia alinhada e motivacional.</p>	2	2,9 %
Alinhar atividades operacionalizadas entre DRB e BLX.	<p>65. É fundamental que haja uma maior atenção, flexibilidade e disponibilidade entre as Bibliotecas e os serviços existentes nos Machadinhos.</p>	1	1,5 %

As atividades relativas à operacionalização do *Modelo organizacional* na Rede de Bibliotecas de Lisboa surge como o sexto processo com mais observações ostentadas pelos Coordenadores (12%). O agrupamento das respostas escritas pelos Coordenadores circunscreveu que esta categoria fosse organizada em 4 eixos de ação (*vide* Tabela 52).

A taxa mais elevada neste processo indicou a necessidade do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa desenvolver e consolidar o Conceito de rede (4,4 %). Entre as ocorrências manifestadas pelos coordenadores, examinou-se três realidades integradas, pelas quais se conclui a fragilidade do conceito de Rede no presente modelo organizacional. Primeiro, a falta de mecanismos que promovam esse conceito. Depois, apurou-se a recolha de um comentário que focou a ausência de uma Rede. Por fim, examinou-se a necessidade de se consolidar o Conceito de uma Rede de Bibliotecas.

No segundo eixo, releva-se os Coordenadores que identificaram o interesse em se fomentar maior ligação entre a totalidade dos Recursos Humanos que integram a Rede de Bibliotecas de Lisboa (2,9 %). Os comentários apontaram, não só, para uma maior familiarização entre os coordenadores, mas, também, para a realização de convívios que promovam a interação entre os restantes colaboradores. Verificou-se que o estabelecimento de vínculos organizacionais, expressos pelos Coordenadores, tem o intuito de aproximar a componente humana com a profissional de todos os atores inseridos na Rede de Bibliotecas de Lisboa. Entende-se que a introdução de ações que empreendam relações, trocas de experiências, impulsiona o conceito de Rede e possibilita, gradualmente, a identificação, a compreensão e a melhoria do modelo organizacional vigente.

A apresentação dos dados indicou, também, a indispensabilidade dos princípios enunciados no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) integrarem a operacionalização dos processos da Cultura Organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa (2,9%). A informação detalhada pelos Coordenadores aconselhou duas ações de melhoria. A primeira ação corresponde à clarificação do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012). A evidência identificada indicou que os pressupostos que orientam o modelo organizacional deverão tornar-se inequívocos para todos aqueles que têm de o interpretar e executar quanto à: definição de conceitos implícitos à estratégia delineada; operacionalização da estratégia organizacional definida; responsabilidade e funções das tipologias de Bibliotecas criadas neste Sistema Biblioteconómico. Na realidade, a complexidade, a variedade e a riqueza de dados expostos nesse documento são suscetíveis de diversas análises, promovendo dúvidas e distintas formas de planear e executar os processos, podendo, por isso, potenciar resultados sinistros. Aliás, trata-se de uma realidade corroborada em análises já dissecadas (*vide* Capítulo 2). A outra melhoria concerne à conveniência do modelo organizacional expresso no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) ser operacionalizado com eficácia. Para o efeito, apurou-se a conveniência de se proceder à divulgação do mesmo, assim como de se proceder à formação de todos os funcionários para lhes facultar as ferramentas e os mecanismos necessários para agirem em conformidade com os objetivos e metas organizacionais definidos. Entende-se que esta estratégia é, na realidade, fulcral para envolver e comprometer todos os colaboradores no modelo organizacional definido pela Gestão de topo. De outra forma, presume-se que as medidas avulsas e desalinhadas persistirão, com prejuízo para a consistência e a credibilidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

O último eixo focou, mais uma vez, a necessidade das atividades operacionalizadas entre a Gestão de topo e as Bibliotecas estarem alinhadas. O Comentário registado apontou para a necessidade de coexistir integridade e envolvimento entre as Bibliotecas e os serviços existentes na Divisão da Rede de Bibliotecas (1,5%). Esta ideia determinou a importância de existir uma relação entre os processos operacionalizados nas Bibliotecas e a estrutura organizacional que define, apoia e sustenta as tomadas de decisão. Na realidade, os resultados são mais proveitosos se todas as atividades e processos estiverem encadeados e validados desde a Gestão de topo.

Os resultados obtidos neste processo revelaram que a Rede de Bibliotecas de Lisboa deverá empreender medidas para fortalecer e inovar o modelo organizacional existente. Os dados demonstraram a ausência de princípios que assegurem um conceito de Rede e um

alinhamento organizacional entre a Gestão de topo e as BLX. Estas conclusões corroboram as evidências e deduções efetuadas na análise às variáveis definidas para aferir o *Modelo organizacional* da Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Gráficos 12, 13 e 14).

- Monitorização e análise -

Tabela 53: Monitorização e análise. Ocorrências identificadas pelas categorias definidas.

Eixos de ação / Intervenção.	7ª Categoria: Monitorização e análise. Total de ocorrências = 3 (4,4%). Comentários efetuados pelos Coordenadores.	Ocorrências	%
Avaliação de desempenho.	<p>66. <i>Falta de coerência na avaliação de desempenho dos funcionários.</i></p> <p>67. <i>Ausência de ligação entre a avaliação de desempenho monitorizada pelos coordenadores e a nota dada pela Chefia.</i></p>	2	2,9 %
Monitorização.	<p>68. <i>Definir e monitorizar as equipas de cada Biblioteca, a nível da formação e das necessidades para cada equipamento.</i></p>	1	1,5 %

A categoria com menor taxa de percentagem corresponde ao processo de *Monitorização e avaliação* (4,4 %). Na análise a este processo, determinou-se a identificação de duas linhas de ação relevantes para melhorar as atividades prestadas na/pela Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Tabela 53).

Nesta matéria, averiguou-se que a avaliação de desempenho consistiu na componente com maior índice de comentários (2,9%). As observações, registadas no processo analisado pelos Coordenadores, designaram que o sistema de avaliação implementado na Rede de Bibliotecas de Lisboa não corresponde às necessidades dos colaboradores. Pelos comentários pronunciados deslindou-se que as metodologias aplicadas deveriam assegurar uma avaliação em conformidade com o desempenho executado por cada funcionário. Porém, concluiu-se o contrário. As sugestões escritas expressam a necessidade do Sistema Biblioteconómico realizar ações de melhoria em dois âmbitos. Primeiro, deve ser garantida a aplicação de princípios que permitam aos colaboradores serem avaliados com critérios uniformes. Depois, averiguou-se ser essencial que a Gestão de topo avalie o desempenho dos colaboradores em conformidade com as atividades monitorizadas, para assegurar um alinhamento com os objetivos e metas definidos, contribuindo para a credibilização e a transparência do sistema de avaliação implementado.

Pelas sugestões propostas verificou-se, ainda, que os Coordenadores expressaram a necessidade de se implementarem ações de monitorização (1%). Nesta segunda linha de atuação, apurou-se o propósito das atividades operacionalizadas pelas equipas de trabalho de cada Biblioteca, inserida no Sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa, serem objeto de supervisão. Esta evidência demonstrou a necessidade de se incutir na cultura organizacional da

Rede de Bibliotecas de Lisboa ações de controlo para certificar a eficácia e a eficiência das atividades e processos operacionalizados, bem como dos resultados obtidos. O intuito consiste em melhorar o desempenho, beneficiando os resultados alcançados. A introdução destas atividades, que promovem uma alteração no paradigma atual da Rede de Bibliotecas de Lisboa, atesta as conclusões adquiridas a partir das variáveis analisadas noutra segmento desta investigação (*vide* Gráficos 29 e 30).

5.10 Conclusões

Para determinar as conclusões deste estudo, de forma mais específica, optou-se por analisar os resultados observados adotando as fases do ciclo *PDCA*. Esta estratégia possibilita estudar e compreender todos os processos captados na realidade observada de forma encadeada, permitindo averiguar a existência, a eficácia, as relações e o ajustamento dos seus elementos interatuantes, no modelo organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Assim sendo, segue-se a apresentação sistemática dos processos examinados no Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa, de acordo com as fases que caracterizam o Ciclo *PDCA*:

1) Fase (*P*)lan / Planear, do ciclo *PDCA*:

A análise efetuada aos processos categorizados neste estudo determinou que a maioria das atividades selecionadas pelos Coordenadores necessita de ser apoiada em critérios e métodos. Para a Rede de Bibliotecas de Lisboa conseguir sustentar os processos de acordo com os requisitos dos clientes e partes interessadas, deverá elaborar planos orientados por objetivos e resultados a alcançar. No sentido da estratégia organizacional da Rede de Bibliotecas de Lisboa ser delineada, orientada e alinhada de forma integrada desde a Gestão de topo, apurou-se ser decisivo incluir diversas medidas de melhoria que determinem:

- Um planeamento estratégico orientado por uma missão, objetivos, indicadores e metas organizacionais para determinar, sustentadamente, os processos preferenciais, as necessidades dos recursos e equipamentos face aos serviços e produtos a prestar, com enfoque nos requisitos dos clientes (*vide* Gráficos 9, 10 e 26);
- Um alinhamento organizacional que operacionalize o conceito de Rede. O Sistema Biblioteconómico do Município deve ser planeado para resultar de um conjunto de atividades encadeadas geradoras de valor para os processos a executar;
- Pressupostos para assegurar a operacionalização dos requisitos estabelecidos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI (2012)* (*vide* Gráfico 12);
- Identificação dos processos-chave e de suporte que acrescentam valor às atividades delineadas para suportar a inovação da Rede de Bibliotecas de Lisboa;
- Definir quais os processos preferenciais da Rede de Bibliotecas de Lisboa;
- Medidas que contemplem a identificação, a análise das necessidades e expectativas dos clientes para assegurar a definição dos serviços, dos recursos e dos produtos à sua medida (*vide* Gráficos 9, 20 e 21);
- Normas e procedimentos, quer internos quer externos, que credibilizem e orientem o serviço com requisitos normativos aplicáveis para a gestão: dos recursos físicos, recursos humanos, partes interessadas, coleção e serviços prestados (*vide* Gráficos 13, 15, 17, 25 e 26);
- O mapeamento das ações a desempenhar pelos colaboradores, de acordo com os objetivos definidos e resultados a atingir, com o intuito de identificar as atividades e os processos que acrescentam valor aos processos existentes;
- Definição de responsabilidades, funções e relações de todos os intervenientes na Rede de Bibliotecas de Lisboa;

- A definição das áreas de formação preferenciais, no contexto organizacional, para assegurar a melhoria das funções operacionalizadas com benefícios para os resultados obtidos (*vide* Gráfico 27);
- Mecanismos de motivação para os distintos e vários colaboradores (*vide* Gráfico 27).

Perante os dados analisados, concluiu-se que os serviços e produtos prestados resultam de um conjunto de atividades fomentadas por entradas aleatórias, que não constituem um fluxo horizontal de atividades encadeadas, nem acrescentam valor umas às outras, na medida em que não estão orientadas para objetivos e metas organizacionais. A estratégia adotada produz a execução de um conjunto de operações sem controlo, impulsionando nas *saídas* dos processos, serviços e produtos que podem não corresponder às necessidades e expectativas dos clientes. A situação observada enfatizou, portanto, uma Rede de Bibliotecas com diversas oportunidades de melhoria desde a fase de planeamento.

2- Fase (D) / Executar, do ciclo *PDCA*:

Nesta fase do ciclo de gestão, verificou-se que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa executa as atividades e os processos, sobretudo, com base na perceção e em oportunidades que vão surgindo, decorrentes de propostas externas ou das práticas dos colaboradores que integram as equipas de trabalho (*vide* Gráfico 14). As operações resultantes desta estratégia proporcionam uma multiplicidade de atividades desalinhas, fomentando uma identidade organizacional desvinculada dos pressupostos planeados e definidos pela Gestão de topo. Face a este contexto, detetou-se, que para a Rede de Bibliotecas de Lisboa executar as atividades, os processos, os recursos, os serviços e os produtos, de forma orientada e sustentada, deverá contemplar:

- Princípios orientadores definidos pela Gestão de topo (*vide* Gráfico 11);
- Atividades de melhoria decorrentes de resultados anteriores;
- Requisitos dos clientes, dados de desempenho e outros estudos que determinem o conhecimento e interesse das partes interessadas. Esta evidência consiste numa linha de ação deliberadas para a Divisão da Rede de Bibliotecas pela Assembleia Municipal, no âmbito da Organização dos Serviços Municipais (*vide* Gráfico 10 e 21);
- Informações escritas: necessidades dos clientes manifestadas no livro de reclamações; estudo da comunidade; dados de desempenho (*vide* Gráfico 10, 21, 30 e 31);
- Requisitos, normas, padrões e procedimentos que estabeleçam parâmetros na organização, afetação e operacionalização de recursos e serviços (*vide* Gráfico 16). Esta evidência consiste numa linha de ação deliberada para a Divisão da Rede de Bibliotecas pela Assembleia Municipal, no âmbito da Organização dos Serviços Municipais;
- Um alinhamento organizacional, que promova o conceito de Rede. Verificou-se que as estratégias orientadoras dos serviços e dos produtos prestados não integram projetos e objetivos partilhados entre as bibliotecas, assim como não integram os princípios intrínsecos ao modelo organizacional, em vigor na Rede de Bibliotecas de Lisboa, expresso no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) (*vide* Gráfico 14). Esta evidência consiste numa linha de ação deliberada para a Divisão da Rede de Bibliotecas pela Assembleia Municipal, no âmbito da Organização dos Serviços Municipais;

- A verificação prévia dos equipamentos e recursos existentes nas Bibliotecas para viabilizar, ou não, a execução dos processos, serviços e produtos (*vide* Gráfico 18);
- Pressupostos que assegurem uma política de gestão de Recursos Humanos eficaz em termos de quantidade, competências e desempenho. Verificou-se que os coordenadores: não possuem controlo na constituição das equipas (*vide* Gráfico 26 e 28); possibilitam que a formação seja operacionalizada de acordo com as preferências dos colaboradores (*vide* Gráfico 27); não asseguraram o reconhecimento do desempenho dos colaboradores (*vide* Gráficos 27 e 28); não determinam a implementação de objetivos com os resultados a atingir (*vide* Gráfico 25); permitem que a operacionalização das tarefas sejam efetuadas sem existirem responsáveis (*vide* Gráficos 25 e 28).

Na generalidade, a implementação das medidas propostas estabelece pressupostos para que as linhas de ação da Rede de Bibliotecas de Lisboa sejam executadas com consistência, assegurando a satisfação contínua das expectativas dos clientes.

3- Fase (C)heck / Verificar, do ciclo PDCA :

A leitura dos dados permitiu concluir que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não determina nem providencia políticas de monitorização e análise das atividades, dos processos, dos serviços, dos recursos e dos produtos, que sustentam o seu modelo organizacional. Na generalidade, verificou-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa deveria integrar ações de monitorização sobre: os objetivos definidos para cada funcionário; atividades operacionalizadas pelos colaboradores com os procedimentos existentes; resultados obtidos nos serviços, produtos e recursos prestados à comunidade; políticas de processamento documental; opções definidas no sistema automatizado de pesquisa (*vide* Gráfico 29).

Aferiu-se, igualmente, a pertinência do Sistema Biblioteconómico analisar os dados obtidos. A finalidade consiste em identificar, compreender e controlar as não conformidades das ações operacionalizadas para providenciar ações de melhoria, de ajustamento ou eliminação dos incumprimentos registados. Não obstante, pelos resultados observados, verificou-se que a realidade estudada, na sua universalidade, não incute na sua cultura organizacional: a avaliação e a compreensão dos dados de desempenho intrínsecos aos serviços e produtos prestados; a seleção dos processos preferenciais do modelo organizacional com base nos dados de desempenho obtidos; a identificação e as causas das não conformidades; estudos objetivos para identificar, perceber e determinar a eficácia dos serviços, recursos, produtos e projetos (*vide* Gráfico 30).

Portanto, a Rede de Bibliotecas de Lisboa conceptualiza as atividades, os processos, os serviços, os recursos, os produtos e os projetos sem verificar, controlar e compreender o impacto das suas ações. Na realidade, o desempenho e a eficácia do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa ao não serem avaliados, não poderão permitir ações de melhoria sustentadas.

4- Fase (A)ct / atuar, do ciclo PDCA:

Pelas informações analisadas, averiguou-se que o modelo organizacional dá preferência ao desenho e à operacionalização de processos para assegurarem resultados imediatos. A

estratégia identificada privilegia uma atuação que não caracteriza nem assegura a definição de requisitos para as entradas, os fluxos e as *saídas* processuais. Neste modelo, apurou-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa prefere promover os serviços e os recursos de forma momentânea e sucessiva, sem proceder ao controlo e à implementação sustentável de medidas para melhorar os processos existentes.

Para a estratégia organizacional ser orientada por princípios de gestão, permitindo uma melhoria contínua fiável dos processos preferenciais, deverá empreender uma alteração no paradigma caracterizado. As informações examinadas permitiram identificar oportunidades de melhoria em três âmbitos-chave.

A utilização de instrumentos de apoio à gestão deverá ser uma estratégia primordial para o Sistema Biblioteconómico recolher, planejar e analisar, de forma sustentada, os resultados dos processos operacionalizados. Com efeito, deverá apoiar as tomadas de decisão em elementos que não têm integrado as suas prioridades, especificamente: os dados de desempenho existentes sobre as atividades, os serviços e os produtos prestados; o conhecimento do contexto organizacional mediante a observação das restantes Bibliotecas, que integram o sistema biblioteconómico (*vide* Gráfico 31); o Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho da Administração Pública (*vide* Gráfico 32); a determinação de fluxogramas, cronogramas, entre outros, para apoiar a organização da informação a tratar; em Estudos da comunidade para identificar e satisfazer os requisitos dos clientes (*vide* Gráficos 10 e 21); nas manifestações dos utilizadores pronunciadas, quer em formulários, quer no livro de reclamações (*vide* Gráfico 31); numa comunicação efetiva que estabeleça elos entre todos os níveis organizacionais e clientes externos (*vide* Gráficos 10; 30; 31; 32; 33.).

Examinou-se, como segundo âmbito-chave, a necessidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa adotar pressupostos que permitem a criação e a manutenção de registos sobre as ações operacionalizadas e as necessidades identificadas. O tratamento dos dados investigados possibilitou examinar que a documentação escrita não constitui uma atividade preferencial em vários processos:

- Na fase do planeamento, verificou-se um grupo significativo de Coordenadores que optou por não realizar um plano anual para sustentar a operacionalização dos processos orientados para a criação de serviços (*vide* Gráfico 10);
- Na constituição e sustentação das equipas de trabalho, apurou-se que a generalidade dos Coordenadores escolheu não sustentar as suas decisões com documentos escritos que determinem o perfil e as competências dos colaboradores a integrar neste Sistema Biblioteconómico (*vide* Gráficos 25 e 26);
- A identificação de todas as tarefas existentes a serem operacionalizadas pelos colaboradores também não está definida por escrito, na generalidade das Bibliotecas (*vide* Gráfico 25);
- O desenvolvimento de relatórios escritos, que retratem o impacto das atividades, processos, serviços, recursos, projetos e produtos disponibilizados aos clientes, também não representa uma preferência (*vide* Gráfico 33);
- A identificação por escrito de todas as necessidades referentes aos equipamentos necessários para a melhorar as atividades a prestar ou disponibilizadas não constitui igualmente, uma prioridade (*vide* Gráfico 18);

- A criação de um documento escrito que contemple a identificação e análise da comunidade e das mais-valias de cada parte interessada está por determinar (*vide* Gráfico 21).

Esta situação representa um retrocesso relativamente ao passado. Durante o período liberal, identificou-se um relatório do desempenho das primeiras bibliotecas, demonstrando o impacto dos serviços (*vide* subcapítulo 4.7). Na década de 90 até ao início do século XXI, verifica-se a proliferação de conteúdos publicados, proporcionando a divulgação, a caracterização e o conhecimento dos processos concluídos (*vide* subcapítulo 4.7).

O registo por escrito das atividades, dos processos, dos serviços e dos produtos executados são determinantes para demonstrar o seu impacto, a sua evolução e as suas necessidades. As observações enunciadas devem traduzir o conjunto de atividades executadas na obtenção dos resultados planeados, bem como a descrição das dificuldades ou obstáculos apurados. O propósito, consiste em estabelecer um histórico para justificar as medidas implementadas e fundamentar alterações nos requisitos organizacionais. Estas ações são determinantes para a gestão de topo analisar, interpretar e verificar as tendências das ações empreendidas.

Para a Rede de Bibliotecas de Lisboa ser eficaz na orientação e na integração das medidas organizacionais, é imprescindível possuir uma Liderança que assegure uma unidade entre os intervenientes no cumprimento da missão, dos objetivos, das metas e das políticas definidos. Porém, apurou-se que as medidas implementadas proporcionam a indispensabilidade do Sistema Biblioteconómico fortalecer a integridade organizacional (*vide* Gráfico 35). Na generalidade, detetou-se: um desalinhamento organizacional entre os níveis organizacionais analisados; o desenvolvimento de atividades com princípios não conformes face ao estabelecido no modelo organizacional definido; a necessidade do papel de o Coordenador ser cabalmente definido.

A Liderança abrange, assim, o terceiro âmbito chave para o Sistema Biblioteconómico assegurar a planificação, a operacionalização, a monitorização e melhoria dos processos preferenciais (*vide subcapítulo 1.7*).

Do averiguado, verificou-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa necessita de possuir uma atuação, que garanta o alinhamento e a integração dos pressupostos organizacionais desde a gestão de topo, para proporcionar: um fio condutor nas tomadas de decisão efetuadas; uma autoridade que inspire, transporte e incentive os pressupostos organizacionais à totalidade dos intervenientes inseridos no Sistema Biblioteconómico; melhor articulação das atividades determinadas; melhoria na comunicação entre intervenientes e tarefas operacionalizadas; valores, comportamentos projetos e serviços partilhados; a atribuição de funções, responsabilidades e relações aos intervenientes nos processos; comprometimento e envolvimento entre os diferentes intervenientes na Organização; Sistema Biblioteconómico com princípios normalizados, que confinem transparência, confiança, credibilidade e objetividade nas políticas organizacionais.

Resumindo, pelas evidências analisadas, com o recurso ao ciclo de gestão *PDCA*, apurou-se que as atividades, os processos, os serviços, os recursos e os produtos prestados pela Rede de Bibliotecas de Lisboa, não são: executados com um planeamento que determine a orientação

para os resultados a atingir; implementados com um fim estabelecido; monitorizados e analisados; objeto de melhoria e de correções (*vide* fig. 22).

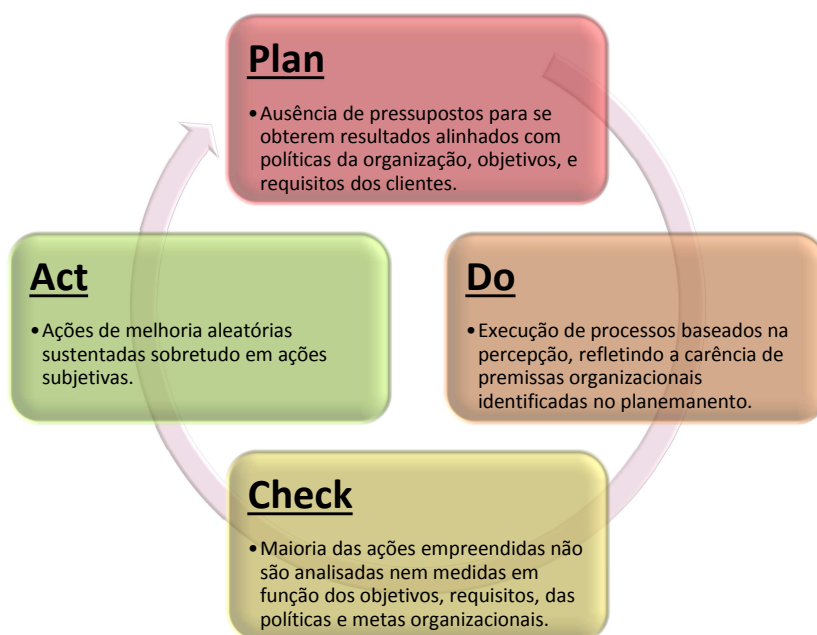


Figura 22: Ciclo PDCA: Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa.

Na estratégia seguida, identificou-se que o resultado das políticas aplicadas pelo Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não permite assegurar conformidades, com as linhas de atuação implícitas à DRB pela Assembleia Municipal, no âmbito da Organização dos Serviços Municipais, nos seguintes eixos (*vide* subcapítulo 3.1):

- Na determinação de um conceito de rede;
- No planeamento e execução de processos com enfoque na satisfação dos requisitos dos clientes;
- Na identificação e seleção das partes interessadas;
- Na adoção de procedimentos e de estratégias normativas.

Num contexto em que a heterogeneidade e a quantidade de dados, informações e ofertas de serviços se multiplica, o desafio da Rede de Bibliotecas de Lisboa consiste em delinear um caminho preciso e consistente. Com efeito, o modelo organizacional tem de fomentar, pressupostos que determinem: a identificação criteriosa de entradas e saídas dos processos; a sincronização de atividades que valorizem, sequencialmente, cada ação operacionalizada; a partilha de objetivos; a eliminação de tarefas repetidas; a supressão de atividades que não acrescentam valor aos objetivos e *saídas* dos processos; o ajustamento e a repartição de recursos humanos, de equipamentos tecnológicos, de materiais, de mobiliário e bens culturais afetos a cada biblioteca. O intuito consiste em criar e disponibilizar serviços ou produtos específicos aos requisitos dos clientes, através de um encadeamento de ações normalizadas, determinadas pelo contexto organizacional. Por esse motivo, entende-se que o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa deverá incluir, no seu sistema organizacional, uma política de gestão pela qualidade através da abordagem por processos (*vide* Capítulo 1).

Conclusão

O ponto de partida para a investigação indagada consistiu em estudar a Rede de Bibliotecas de Lisboa com enfoque na identificação dos processos preferenciais, que sustentam o seu funcionamento, percebendo a razão e o porquê das tomadas de decisão implementadas. Para o efeito, o referencial teórico consultado compilou princípios orientadores nas áreas de gestão organizacional com enfoque nos processos, em biblioteconomia, em abordagens sobre o objeto de estudo selecionado e na captação de dados através do estudo empírico realizado. O intuito consistiu em adquirir teorias e evidências tanto fiáveis como quantificáveis para credibilizar e orientar os resultados da investigação encetada. O estudo efetuado demonstrou que o sucesso de uma organização ultrapassa a definição de um modelo organizacional e a operacionalização de um conjunto de ideias.

A revisão de literatura sobre a gestão por processos destacou os conceitos e as características fundamentais desta abordagem para se enquadrar a importância deste assunto para o estudo realizado nesta investigação. Mostrou-se, nesta filosofia de gestão de qualidade, que a totalidade de decisões são suportadas objetivamente para identificar, analisar e operacionalizar as atividades selecionadas em conformidade com os requisitos organizacionais. O intuito consiste em garantir a melhoria contínua dos processos instituídos baseados em dados quantificáveis, evitando atos momentâneos e prevenindo a recorrência de ações identificadas como problemáticas para o contexto organizacional. Assinalou-se que este processo implica uma dinâmica sustentada desde a fase do desenho dos projetos, passando pela implementação, operacionalização, avaliação e melhoria. Determinou-se que todos os processos são avaliados com mecanismos objetivos para se identificarem desvios e as suas causas, promovendo ações de melhoria através do aperfeiçoamento contínuo, da reorganização, da mudança disruptiva ou eliminação de atividades que não acrescentam valor à organização. Neste processo, evidenciou-se a relevância dos processos preferenciais serem considerados como um todo, motivando um encadeamento de atividades integradas geradoras de valor para cada ação operacionalizada.

Perante a pertinência de um sistema organizacional ser ajustado e adequado ao ambiente envolvente existente, assinalou-se que a gestão por processos é um sistema em constante evolução e flexível para assegurar, continuamente, um desempenho eficaz. Em termos de características, revelou-se, ainda, que esta metodologia é ideal para organizações estruturadas num conceito de rede, em detrimento de um paradigma resultante da soma de atividades desalinhas, motivando repetição de tarefas e, consequentemente, desperdícios.

Para a aplicação das práticas destacadas, explanou-se que existem um conjunto de princípios adequados para as organizações obterem resultados favoráveis e sólidos neste tipo de abordagem. No modelo de atuação analisado, verificou-se que as entradas e saídas de uma organização resultam de medidas materializadas pela conciliação de atributos e requisitos organizacionais que orientam, objetivamente, as tomadas de decisão de cada contexto. Nesta dinâmica, mostrou-se que as vantagens competitivas ambicionadas pelas organizações despontam apenas se forem suportadas por critérios e fases estratégicas convenientemente planeadas, operacionalizadas, monitorizadas, analisadas e melhoradas. Para esse efeito, discutiu-se a importância de as organizações possuírem mecanismos que lhes permitam

ajustarem-se, continuamente, às expectativas dos clientes, obtendo de modo sucessivo o retorno das atividades operacionalizadas.

Na sequência, apresentaram-se alguns métodos e princípios que podem ser abordados pelas organizações na gestão por processos. Pelas intervenções de Davenport (1993), Hammer e Chamby (1993), Jeston e Nelis (2006); Smith e Fingar (2007), Pires (2012), Carrapeto e Fonseca (2014) aferiram-se algumas lógicas que as organizações podem incorporar para implementarem uma estratégia integrada.

As perspectivas propostas por estes autores são distintas no número de etapas e nos elementos que consagram a implementação de uma gestão por processos. Nos múltiplos panoramas analisados, concluiu-se que os sistemas de gestão possuem várias possibilidades para estruturarem, cabalmente, os processos preferenciais. O caminho a trilhar para alcançar a eficácia desejada consiste num exercício a ser determinado por cada organização em função do seu contexto e dos requisitos aplicáveis.

Neste quadro, a bibliografia consultada patenteou como basilar as organizações gizarem linhas de orientação de forma encadeada com pressupostos objetivos em cada etapa para servirem os propósitos definidos, ampliando as possibilidades de atingirem os resultados desejados. Nesta dialética, observou-se a relevância de todas as estratégias analisadas: serem determinadas por objetivos e metas organizacionais; suportarem a seleção das atividades geradoras de valor para o negócio com enfoque na satisfação dos clientes; confinarem responsabilidades e funções dos processos; determinarem indicadores; proporcionarem a monitorização e a análise dos processos instituídos; promoverem a eliminação dos processos que não possuem razão de existir, proporcionando ruído e desperdícios para as atividades operacionalizadas; motivarem o envolvimento dos intervenientes dos processos como um todo desde o topo da organização; possibilitarem uma melhoria contínua dos processos operacionalizados.

O quadro teórico determinou que a adoção da gestão por processos não reflete automaticamente sucesso organizacional. Para a concretização de qualquer estratégia arquitetada explanou-se a sua complexidade e alguns traços que conduzem à composição de práticas desadequadas para a eficácia organizacional. As visões de Keen (1997) e Gardner (2004), ao focarem o paradoxo do processo, demonstraram os principais riscos de uma abordagem por processos. Keen (1999:15) sublinhou que as atividades interprendidas têm de fomentar maiores valias do que os custos inerentes à operacionalização dos processos criados. Esta perspectiva demonstrou que os sistemas têm de ter a capacidade de superarem o investimento efetuado, determinando a sustentabilidade dos recursos envolvidos nos processos operacionalizados. Por sua vez, Gardner (2004) acentuou a preponderância das organizações seguirem criteriosamente a estratégia delineada para consolidar, progressivamente, os processos prioritários. Neste enquadramento, enfatizou-se que a estratégia organizacional selecionada deverá evitar a eliminação de etapas delineadas no engodo de se obterem resultados favoráveis mais rápidos, sob pena de se adular o planeamento, prejudicando assim, os resultados obtidos.

Na determinação de uma gestão eficaz, esta investigação evidenciou que as organizações devem definir e operacionalizar ações concertadas em processos-chave na inovação de qualquer sistema.

Nesta matéria, esta investigação enfatizou que os recursos humanos e os processos intrínsecos à sua gestão constituem uma componente fulcral no sucesso de um sistema de gestão. As teorias captadas indicaram a preponderância das organizações fomentarem políticas que lhes permitam possuir um mapa de pessoal ajustado em termos de quantidade e de competências. Notou-se que a operacionalização e o controlo eficaz das atividades existentes estão dependentes de quem executa, daí a relevância de coexistir um quadro de recursos humanos consolidado e adequado aos processos a operacionalizar. No seguimento, averiguou-se a preponderância das organizações possuírem: funções e responsabilidades dos processos definidas; critérios de seleção proporcionais às funções a desempenhar; meios de motivação para destacar os recursos humanos com melhor desempenho; ações de formação para dotarem as pessoas com as competências necessárias à execução das suas funções; condições de trabalho ajustadas às funções desempenhadas e aos resultados a alcançar. Assinalou-se que a congregação dos pressupostos enunciados potencia a qualidade do trabalho, o relacionamento entre os distintos membros da organização, motiva o estabelecimento de boas práticas, potencia o crescimento profissional, estabelece ligações entre funções e os objetivos definidos, proporciona a homogeneidade organizacional, compromete e envolve os intervenientes nos processos, fomenta a compreensão das decisões tomadas, favorecendo a eficácia organizacional.

A outra componente destacada no referencial teórico observado concerne aos elementos que poderão integrar o planeamento estratégico de um sistema. Neste âmbito, sublinhou-se a relevância de um sistema organizacional ser orientado pela visão, pela missão, pelos objetivos e pelos indicadores. Assinalou-se que a integração destes elementos permite o empreendimento das ações de forma alinhada se forem orientadas nesse sentido. Por isso, as teorias assinaladas mostraram que as organizações têm de assegurar mecanismos de monitorização e de análise dos processos instituídos para assegurarem o cumprimento dos requisitos definidos, proporcionando a melhoria contínua dos processos que criam valor institucional através da implementação de medidas objetivas.

Na generalidade, demonstrou-se que a abordagem das Organizações com enfoque nos processos implica que estas sejam geridas com um fluxo de atividades integradas e interatuantes, capazes de acrescentarem valor em cada ação operacionalizada, de acordo com o contexto organizacional, desde a entrada dos processos até à sua saída. Em suma, as perspetivas analisadas permitiram averiguar que esta metodologia é ideal para sistemas organizacionais estruturados em rede, com enfoque na satisfação dos clientes e na obtenção de resultados favoráveis.

Na abordagem à bibliografia sobre Bibliotecas Públicas, mostrou-se o significado destas organizações, a sua missão e os seus objetivos para se identificar e determinar os princípios-chave destas organizações. A amplitude e diversidade dos conceitos traçados possibilitam linhas de ação muito diferentes em termos de objetivos e impactos. Pelas linhas de orientação consultadas, verificou-se que as estruturas organizacionais devem fomentar estratégias de

atuação para promoverem o acesso à informação, à leitura, à aprendizagem ao longo da vida, espaços de partilha e de encontro, contribuindo para a integração ativa de todos os cidadãos na comunidade de acordo com a realidade territorial em que estão inseridos. Do exposto, relevou-se o papel das Bibliotecas Públicas na integração, no desenvolvimento e no equilíbrio da sociedade.

Na análise ao impacto do seu papel, o referencial teórico analisado projetou sobre as Bibliotecas Públicas um conjunto de pressupostos e de contingências que impulsionam o seu raio de ação e, simultaneamente, a envolvem numa teia de relações de poder e de dependência que é necessário gerir para preservar a sua autonomia. Neste sentido, destacaram-se as enunciações políticas através do *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994), da *Declaração de Copenhaga* (1999) e do *Manifesto da Alexandria* (2005), demonstrando-se que as Bibliotecas Públicas têm de constituir prioridades governativas a partir de princípios transversais definidos internacionalmente. Genericamente, evidenciou-se através da leitura desses documentos que estas organizações são determinantes em várias dimensões, destacando-se: a democratização da informação; o combate à pobreza; a determinação de ações de aprendizagem ao longo da vida; a salvaguarda do património cultural.

Nos elementos-chave da ação das Bibliotecas Públicas, demonstrou-se a abrangência do seu campo de intervenção face aos desafios provenientes do advento tecnológico, da explosão de informação, das transformações sociais, culturais, políticas, financeiras e económicas. Neste âmbito, concluiu-se pelas diretrizes estudadas que o seu papel na seleção, na verificação, na organização e na difusão de informação persiste ao longo dos tempos. A diferença estratégica emana nas opções definidas pelas Bibliotecas Públicas para assegurarem eficazmente o cumprimento dos seus requisitos de acordo com o ambiente em que estão inseridas. Nesta matéria, assinalou-se a importância de as Bibliotecas Públicas possuírem mecanismos de gestão, requisitos padronizados para efetivar um alinhamento dos objetivos, dos indicadores e das metas a alcançar, a fim de obterem resultados favoráveis na gestão dos seus recursos.

Focou-se a relevância dos sistemas adotarem estes princípios de gestão para sustentarem as tomadas de decisão de forma objetiva, prevenindo as ameaças que possam surgir e antecipar práticas que potenciam não conformidades organizacionais, transformando os riscos em oportunidades. Neste âmbito, o contributo de Buckland (1999:cap11) foi essencial para se averiguar que a estratégia organizacional das Bibliotecas Públicas facilmente é adulterada tanto pelo contexto político, cultural e social, como pelo mau planeamento e a imprecisão nas ações operacionalizadas, debilitando a sua razão de ser.

Neste quadro, assinalou-se a necessidade de as Bibliotecas públicas adotarem estratégias eficazes e sólidas para assumirem um papel dominante no mercado da informação, aumentando a satisfação dos clientes. Do exposto, relevou-se a importância dos modelos organizacionais adotarem princípios e metodologias consagradas na gestão da qualidade. A finalidade consistiu em demonstrar a preponderância das bibliotecas públicas obterem vantagens competitivas através da introdução de mecanismos normalizados nos seus modelos organizacionais, possibilitando melhorar, sucessivamente, o seu desempenho e credibilizar os serviços e produtos prestados.

Nas recomendações expostas, mostrou-se um conjunto de diretrizes que as bibliotecas públicas devem implementar, nomeadamente: a definição de uma missão e objetivos organizacionais; a determinação de indicadores adequados aos serviços e produtos criados; a utilização de metodologias que permitam cumprir com os requisitos organizacionais; a criação de uma política de recursos humanos ajustada às atividades a desenvolver; a definição de responsabilidades e funções dos processos; a operacionalização de um plano de ação com enfoque na satisfação das expectativas dos clientes.

No suporte a estes princípios, observou-se a pertinência das bibliotecas públicas integrarem nos modelos organizacionais requisitos normalizados legais, locais, nacionais e internacionais. Pelas recomendações internacionais, apurou-se a existência de princípios que responsabilizam o governo de cada país em legislar um quadro favorável às práticas das bibliotecas públicas, possibilitando que o mesmo seja definido num âmbito local. Neste enquadramento, apontou-se também, a pertinência dos sistemas biblioteconómicos serem construídos com padrões que determinem e uniformizem critérios tanto na definição como na organização dos recursos existentes. Neste âmbito, destacaram-se os requisitos estandardizados definidos pela DGLAB, IFLA e Rede de Bibliotecas da Catalunha ao nível dos modelos organizacionais, edifícios e infraestruturas, recursos humanos, fundos bibliográficos, horários e recursos tecnológicos. As realidades expostas permitiram averiguar quais os princípios normalizados determinados para o desenvolvimento dos sistemas biblioteconómicos, de forma global e em ambientes específicos.

A sintetização dos elementos básicos de gestão para as Bibliotecas Públicas captados na bibliografia sobre bibliotecas públicas mostrou tanto princípios subjetivos como a carência de normas em processos-chave na gestão de um sistema bibliotecário, possibilitando equívocos e sugestões de melhoria nas tomadas de decisão a operacionalizar. Detetou-se, por exemplo, que as linhas de orientação propostas, a nível internacional pela IFLA e nacional pela DGLAB, não determinam, por exemplo, o número de horas mínimo a prestar pelas bibliotecas públicas, mecanismos de análise e estratégias para selecionar e implementar requisitos ajustados ao ambiente envolvente.

Num âmbito nacional, evidenciou-se a necessidade de ser implementado um quadro legal que estabeleça um normativo para o funcionamento e a disponibilização de serviços no sistema biblioteconómico, contribuindo potencialmente para a melhoria de desempenho organizacional. De forma específica, explanaram-se alguns aspetos do sistema biblioteconómico das Bibliotecas Públicas da Catalunha relacionados com o seu plano de ação, modelo organizacional e os requisitos estandardizados definidos, proporcionando o conhecimento de um contexto organizacional estruturado em rede, numa teia urbana. Este retrato facultou os princípios normativos que um sistema biblioteconómico poderá adotar para assegurar um desenvolvimento sólido na estrutura organizacional em que está integrado.

Do observado no referencial teórico sobre bibliotecas públicas, enfatizou-se que os princípios analisados, embora identifiquem alternativas e critérios para a gestão dos recursos, possuem uma utilidade limitada no seu âmbito. Os dados sintetizados no estudo realizado determinaram que as Bibliotecas têm de ser mais do que organizações com modelos estruturados, planos de ação definidos e um conjunto de atividades orientadas para responder

à missão e aos objetivos institucionais. Verificou-se que as linhas de orientação recomendadas na área biblioteconómica não garantem por si a conformidade, a qualidade e a eficácia do sistema. O desafio que se coloca consiste em encontrar estratégias para as bibliotecas públicas se ajustarem às exigências do contexto competitivo. Na realidade, focou-se a saliência destas organizações saberem como planear e executar: um plano de ação estratégico; ações de melhoria contínua; modelos organizacionais; políticas de gestão de recursos humanos.

Do exposto, assinalou-se que a substancialização de princípios organizacionais requer a integração de elementos-chave encadeados, tanto para designar quais as estratégias e metodologias a seguir, bem como para instrumentalizar as mesmas, em função do contexto organizacional existente. Explanou-se que esta dinâmica não pode ser alcançada de forma aleatória. Pelas teorias analisadas, assinalou-se a relevância dos sistemas biblioteconómicos integrarem abordagens de gestão baseadas na qualidade para assegurem os princípios e métodos pelos quais possam ser planeados, implementados, operacionalizados, mantidos, melhorados e valorizados.

Esta investigação estabeleceu, por isso, um paralelismo entre os pressupostos identificados no referencial teórico das bibliotecas públicas com as teorias enunciadas na gestão por processos, para projetar a sua complementaridade. A assimilação das componentes da gestão por processos com os requisitos normativos para o estabelecimento de boas práticas nas bibliotecas proporcionou a identificação dos princípios relevantes para se constituir uma cadeia de valor nas atividades interatuantes, que determinam as entradas e saídas dos processos preferenciais das bibliotecas públicas. Defendeu-se que esta abordagem tanto apoia os sistemas biblioteconómicos a planear, definir e gerir as tomadas de decisão de forma objetiva, como proporciona uma filosofia de trabalho integrada orientada para a melhoria contínua dos processos, beneficiando o desempenho organizacional.

As teorias dissecadas nesta investigação coadjuvaram a orientação, a análise e a fundamentação do *estudo de caso* efetuado sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa.

No desenho e na concretização desta pesquisa encetou-se um amplo campo de investigação, determinando-se a identificação, a contextualização, a compreensão e as causas das decisões operacionalizadas do sistema biblioteconómico analisado. A complexidade e a dimensão, quer temporal quer organizacional, da Rede de Bibliotecas de Lisboa conduziu este estudo para a criação das primeiras Bibliotecas Municipais de Lisboa, na medida em que as tomadas de decisão sobre as ações organizacionais relevantes tiveram início no século XIX. A estratégia proporcionou os dados suficientes para cumprir com os objetivos gerais e específicos definidos, responder à questão central que orientou este estudo e verificar as hipóteses formuladas de forma rigorosa e objetiva.

Para analisar o objeto de estudo, em conformidade com os princípios sobre a gestão por processos, mapearam-se as atividades preferências do sistema biblioteconómico do município de Lisboa. A análise dos dados observados permitiu identificar as atividades prioritárias definidas pelos responsáveis dos sistemas biblioteconómicos para sustentarem a evolução das bibliotecas sob a responsabilidade do Município de Lisboa. Este vasto exercício originou discriminação dos processos relevantes essenciais para a compreensão e a representação da Rede de Bibliotecas de Lisboa, possibilitando cumprir com os pressupostos definidos para esta

investigação. Deste estudo, categorizaram-se as evidências captadas em múltiplos processos, motivando a interceção de acontecimentos relevantes para a explicação do comportamento organizacional, do século XIX à atualidade. Incluem-se neste quadro: modelos organizacionais criados; ciclo de inovação de processos; processos selecionados para seleção e determinação dos edifícios e infraestruturas, dos recursos humanos, da coleção, dos serviços prestados, bem como das marcas legais e normativas; as atividades relacionadas com a monitorização e avaliação do desempenho processual.

Pelos dados analisados, mostraram-se os elementos relevantes no progresso da Rede de Bibliotecas de Lisboa, permitindo compreender e saber as razões que sustentam as tomadas de decisão para a inovação deste Sistema Biblioteconómico e, em simultâneo, descortinar os problemas que delimitaram esta pesquisa.

Ao nível da sua essência, detetou-se que o âmago destas organizações consiste em promover e criar serviços para assegurar a integração da população no ambiente envolvente através da promoção das leituras e do livro. Com efeito, assinalou-se que o sistema biblioteconómico surge como elemento instrumentalizado do poder político no apoio à educação das pessoas para aumentar os níveis de alfabetização, erguendo-se assim com funções complementares à escola.

Ao nível organizacional constatou-se que as atividades operacionalizadas pelo sistema biblioteconómico surgiram impulsivamente para lidar com os desafios que vão surgindo, resultando na organização aleatória de serviços e recursos. Verificou-se que a pretensão de obter rapidamente um projeto bibliotecário conduziu à implementação de medidas casuísticas sem se determinar os recursos necessários para sustentar a estrutura fomentada. O resultado desta estratégia promoveu a definição e a operacionalização de processos desintegrados, prejudicando a eficácia das atividades empreendidas nos três desenhos organizacionais criados para suportar a inovação do sistema biblioteconómico no Município de Lisboa. Da primeira biblioteca até 1931, identificou-se um modelo baseado na igualdade ou equivalência de funções dos vários equipamentos existentes. De 1931 a 2012, apresentou-se um modelo baseado numa biblioteca central com a missão de apoiar a gestão das restantes bibliotecas. A partir de 2012, definiu-se um modelo composto por bibliotecas âncora responsáveis pelas bibliotecas de bairro, circunscrevendo um limite de equipamentos existentes em cada UOPG existente na cidade. Num âmbito organizacional, apurou-se ainda que a configuração do sistema biblioteconómico é instrumentalizada para valorizar a cidade em duas vertentes. Na primeira, verificou-se a sua relevância na salvaguarda do património municipal ao serem integradas em edifícios históricos motivando a sua recuperação e utilização. Na segunda, assinalou-se a integração das bibliotecas na política de desenvolvimento urbanístico da cidade, como elemento persuasor e de fixação da população nas zonas de dinamização definidas pelo poder político. Pela conjugação das políticas identificadas, apurou-se que as prioridades estabelecidas não são enquadradas com os princípios recomendados a nível nacional e internacional para a inovação das bibliotecas públicas. Neste sentido, mostrou-se que os processos preferenciais para configurar um sistema biblioteconómico resultam de um conjunto de ações desintegradas, com medidas subjetivas orientadas para corrigir erros recorrentes, afetando a eficácia de qualquer modelo organizacional implementado.

Ao nível dos recursos, identificaram-se múltiplas atividades relevantes operacionalizadas de forma desalinhada que permitem enquadrar e conhecer as causas de alguns problemas subsistentes na inovação do sistema Biblioteconómico Municipal de Lisboa.

Na gestão da coleção, constatou-se uma política orientada quer para a salvaguarda quer para a difusão do património documental. No âmbito desta estratégia enfatizou-se um conjunto de contingências responsáveis pela vertente envergada. Verificou-se que as medidas legislativas introduzidas, beneficiando a Biblioteca Municipal Central de Lisboa com a lei do depósito legal, motivaram a incorporação de novos documentos sem quaisquer custos. Assinalou-se que a estratégia municipal de compilar documentos nas bibliotecas provenientes de instituições diversas e de ofertas particulares para aumentar e preservar o património cultural suscitou a interferência recorrente de entidades e indivíduos no desenvolvimento das coleções. Do exposto extraiu-se que a sequência de decisões motivou não apenas uma vasta e diversificada coleção, como também problemas na gestão da mesma. A falta de requisitos para definir e operacionalizar uma política na gestão da coleção transformou as decisões tomadas neste domínio em recorrentes ameaças para a inovação do sistema biblioteconómico. Neste quadro, destacou-se que esta realidade motivou problemas de gestão nos edifícios pela sobrecarga criada e espaço ocupado. Desta perspetiva relevou-se que a frequente integração de documentos físicos colocou em causa o crescimento sustentado das coleções, pela falta de espaço para assegurar a incorporação de novos títulos. Analisou-se que esta realidade potenciou a deslocação dos excedentes existentes para as bibliotecas concebidas na teia urbana, contribuindo para racionalizar o espaço e assegurar o funcionamento do sistema biblioteconómico. Esta abordagem demonstrou que os critérios de organização documental nas Bibliotecas resultam, preferencialmente, de uma política de depósito documental movida por fatores patrimoniais e legais, em detrimento de programas planeados consubstanciados em critérios para satisfazer os requisitos dos clientes.

Na gestão dos edifícios, concluiu-se que a estratégia de integrar bibliotecas em edifícios criados para outro efeito, numa perspetiva unilateral de valorizar o património arquitetónico e o plano urbanístico, originam não apenas problemas no desenvolvimento das bibliotecas como, também, colocam em causa os princípios de funcionalidade, flexibilidade e polivalência dos espaços. Esta estratégia motivou mais uma razão determinante para impedir a inovação sustentada das Bibliotecas. Observou-se que a integração de bibliotecas em construções existentes e a degradação gradual das respetivas instalações motivaram, frequentemente, a eliminação de bibliotecas e a transferência dos seus serviços e recursos para outras bibliotecas entretanto criadas. Esta lógica determinou que os processos preferenciais do sistema biblioteconómico fossem sustentados com ações recorrentes para ajustar os serviços e os produtos criados a infraestruturas inapropriadas ao cumprimento dos objetivos das bibliotecas, proporcionando um ciclo vicioso com prejuízo para o sistema biblioteconómico.

Na gestão dos serviços prestados, destacou-se uma filosofia organizacional orientada para a comunidade, sem serem determinadas ações para identificar e definir os seus requisitos. Nesta matéria identificaram-se as atividades preferenciais orientadas para inovar o sistema biblioteconómico, realçando-se: o empréstimo, a leitura noturna, a aprendizagem não formal, a integração do sistema automatizado, as bibliotecas especializadas e as bibliotecas itinerantes. Focou-se, neste quadro, a tendência de o sistema biblioteconómico determinar

atividades aleatórias para alcançar resultados rápidos, omitindo etapas essenciais para assegurar a definição e a operacionalização de processos ajustados às expectativas da comunidade a servir. Determinou-se que na base dos serviços disponibilizados está um conjunto de atividades definidas para responder à percepção adquirida pelos serviços prestados, proporcionando tomadas de decisão alicerçadas no bom senso.

Na gestão dos recursos humanos, relevou-se que as atividades chave não privilegiam a constituição de um mapa de pessoal normalizado na quantificação e qualificação dos colaboradores, bem como na implementação de medidas que valorizem e motivem o quadro do pessoal afeto ao sistema biblioteconómico. A natureza do sistema biblioteconómico destitui o significado do capital humano, concebendo um modelo em que o trabalhador busca o seu valor através de atividades desalinhas com os requisitos organizacionais. Desta lógica detetou-se falta de envolvimento e comprometimento dos recursos humanos com a organização, motivando, consecutivamente, a criação de serviços e produtos de forma isolada.

Nas medidas introduzidas analisadas, assinalou-se a preferência das tomadas de decisão responderem a necessidades momentâneas e a problemas acumulados durante o progresso do sistema biblioteconómico. Mostrou-se que as ações embutidas não foram delineadas de forma encadeada, orientadas por objetivos em função de metas a alcançar, mas por ações reativas, propiciando medidas aleatórias sem se determinarem os desvios e as causas dos problemas. A materialização desta estratégia motivou a recorrência de medidas ineficazes e a prorrogação de decisões que colocam em causa o funcionamento e a inovação contínua do objeto de estudo tanto na determinação do sistema, modelo e estrutura organizacional, como na gestão dos recursos, serviços e produtos prestados. Neste padrão, casuístico, apurou-se que a ausência de padrões acentuaram o desenvolvimento aleatório das Bibliotecas Municipais em termos de quantidade de bibliotecas criadas, edifícios e infraestruturas utilizados, distribuição e organização de recursos (humanos, coleção, tecnológicos), motivando o desequilíbrio e inexistência de um conceito de rede integrado.

Na generalidade, os dados analisados determinaram que os processos preferenciais definidos e operacionalizados para assegurar o desenvolvimento do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa resultaram de fatores externos não conformes aos requisitos determinados para a inovação das Bibliotecas Públicas num âmbito nacional e internacional. Verificou-se que o desenvolvimento da Rede de Bibliotecas de Lisboa foi impulsionado para complementar diversas políticas, em detrimento de um conceito em conformidade com os objetivos e a missão de uma biblioteca pública, ajustado ao contexto do ambiente envolvente focado na identificação e na satisfação dos requisitos dos clientes. Na realidade, apurou-se o desenvolvimento das bibliotecas subsequente da necessidade: do Estado compilar e salvaguardar documentos dispersos em vários locais, transformando as bibliotecas como os locais preferenciais para esse efeito; do Estado ativar medidas de instrução, potenciando a criação e o desenvolvimento das bibliotecas como meios complementares da educação dos cidadãos; do município encetar a recuperação edifícios históricos, utilizando as bibliotecas como valorização do património edificado; do município impulsionar a política urbanística, dotando as zonas definidas com equipamentos e organizações capazes de enraizar e fidelizar as pessoas nesses locais. Mostrou-se que quanto maior for a subjetividade dos critérios definidos para determinar o progresso sustentado da Rede de Bibliotecas de Lisboa, mais

permeável ficará o sistema biblioteconómico do Município de Lisboa a influências do ambiente envolvente, fragilizando o seu desempenho com impacto negativo para os requisitos da comunidade.

As considerações provenientes dos resultados alcançados na investigação realizada permitiram obter dados objetivos e credíveis para corroborar as quatro hipóteses formuladas no *Estudo de Caso* indagado sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa.

Hipótese 1: Os dados obtidos pelas pesquisas efetuadas confirmaram a primeira hipótese. Na verdade, o Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa não sustenta o seu modelo organizacional num planeamento estratégico orientado por uma missão, objetivos partilhados e metas organizacionais, determinando uma Rede de Bibliotecas de Lisboa desintegrada.

Da consulta bibliográfica identificou-se um conjunto de intenções expressas pelos responsáveis do desenvolvimento biblioteconómico do Município de Lisboa, sem existir um plano estratégico que defina e operacionalize os processos preferenciais de forma sustentada. Verificou-se que as dinâmicas introduzidas surgiram para fomentar a implementação de Bibliotecas Municipais. Neste percurso, apurou-se a falta de requisitos para identificar e assegurar os recursos necessários na evolução sustentada das bibliotecas. Mostrou-se um sistema biblioteconómico que não definiu metas, objetivos, requisitos e etapas encadeadas assim como mecanismos para promover ações de melhoria objetivas. Nas medidas implementadas, assinalou-se que o Sistema Biblioteconómico do Município preferiu desenvolver os processos preferenciais sem determinar: as atividades que acrescentam valor ao desempenho organizacional; métodos, etapas e requisitos para implementar e manter os processos preferenciais da organização; custos necessários para suportar ações de melhoria, avaliar as oportunidades e riscos organizacionais; o conhecimento organizacional e das partes interessadas para a operacionalização dos processos estarem em conformidade com os requisitos definidos; selecionar os processos adequados aos objetivos definidos, metas a alcançar, requisitos organizacionais e melhorias a executar; quantidade e qualificação de recursos humanos para suportar as ações necessárias do contexto Organizacional; funções e responsabilidades aos intervenientes nos processos; uma política de comunicação que estabeleça pontos de ligação entre a totalidade dos intervenientes, promovendo envolvimento e compromisso nas medidas implementadas. Constatou-se que a extensão destas evidências fomentou na Rede de Bibliotecas de Lisboa um sistema biblioteconómico composto pela soma de atividades não planeadas com impactos negativos na eficácia organizacional.

Durante o Liberalismo, o modelo organizacional focou a filosofia de funcionamento das bibliotecas como elementos vitais do Estado e complementares das escolas, no processo de aprendizagem e de desenvolvimento de competências dos indivíduos (*vide* subcapítulo 4.1). Mas, na estratégia operacionalizada, mostrou-se um progresso das bibliotecas nada consistente. O contexto organizacional orientou os seus objetivos apenas na multiplicação destas organizações, causando o descontrolo dos recursos necessários para suportar esta estratégia, nomeadamente, na racionalização de custos. Nos dados observados, explanou-se, também, a falta de recursos humanos para assegurar as atividades preferenciais, assim como o desajustamento de infraestruturas para assegurar os serviços prestados (*vide* subcapítulo 4.4 e 4.5). Estas evidências demonstraram um conjunto de ações determinadas para efetivar um

projeto sem determinar os recursos existentes e necessários para sustentar o mesmo, resultando no encerramento de bibliotecas recentemente criadas e, conseqüentemente, no recuo na ambição do sistema biblioteconómico. Estas opções manifestaram uma evidente ausência de planeamento.

A alteração de paradigma das Bibliotecas na I República colocou em causa as políticas encetadas no período liberal. Verificou-se a intenção do sistema biblioteconómico apoiar os equipamentos científicos, culturais, educativos e administrativos (Barata, 2005:38). Para o efeito, assinalou-se o encerramento gradual das bibliotecas existentes e a intenção municipal de envergar medidas para inverter a situação ao ambiente organizacional, através da criação de novas bibliotecas.

Contudo, conforme refere Leitão (1931a:6;1934:23), o ambicionado projeto da I República, assente na criação de novas bibliotecas para dotar cada bairro com uma biblioteca, ficara circunscrito à existência de quatro bibliotecas, em 1926.

Evidenciou-se que o plano municipal de dotar uma biblioteca por cada bairro na cidade não foi concretizado. Na realidade, assinalou-se nesta época a preferência do sistema biblioteconómico em abandonar as bibliotecas existentes, promovendo, gradualmente, a sua inércia, em detrimento de ativar ações articuladas, identificando os problemas, as suas causas para se implementar medidas corretivas objetivas. Concluiu-se que esta evidência decorreu da necessidade do Município renovar o sistema biblioteconómico através da eliminação dos pressupostos do regime liberal e da promoção dos requisitos organizacionais definidos no novo paradigma político. Verificou-se que esta estratégia se transformou numa realidade para orientar e assegurar a diferença organizacional proveniente de alterações políticas, funcionando como uma campanha politizada. Na generalidade, verificou-se na I República não apenas um retrocesso no paradigma Biblioteconómico, mas também a preferência municipal em determinar medidas sem a definição de requisitos organizacionais, objetivos e atividades encadeadas para se efetivar a melhoria contínua das bibliotecas existentes.

No Estado Novo, assinalou-se o alargamento do campo de ação das bibliotecas, passando a integrar a política urbana como elementos atrativos dos bairros de Lisboa, com o intuito de fixar os munícipes nas zonas fomentadas pelo município. Paralelamente, mostrou-se a criação de diversas bibliotecas em edifícios históricos, determinando uma política para salvaguardar o património municipal. Evidenciou-se, nesta estratégia, o desenvolvimento e o encerramento sucessivo de bibliotecas, manifestando inconsistências nas medidas implementadas. Expôs-se, que o progresso das bibliotecas foi sustentado em ações preferenciais provenientes da política urbana e patrimonial, evidenciando-se a necessidade de o sistema biblioteconómico possuir e operacionalizar um plano orientado por premissas de gestão e biblioteconómicas. Ao nível dos recursos, assinalou-se a tendência de o sistema biblioteconómico possuir ações para salvaguardar o património cultural. Assistiu-se à constituição de uma coleção proveniente do depósito legal, assim como de ofertas privadas e institucionais, impedindo uma política de aquisição documental em conformidade com os requisitos da comunidade. Determinou-se que esta estratégia orientou as bibliotecas para funções de preservação em vez de divulgação, contrariando a essência das bibliotecas públicas. A restrição ao livre acesso dos recursos de informação existentes agravou-se com as políticas implementadas no Estado Novo. Do

exposto, apurou-se, neste ciclo do sistema biblioteconómico, a introdução de medidas propícias para responder às necessidades quotidianas, promovendo o progresso aleatório e desalinhado das bibliotecas com repercussões inversas ao desejado. Assinalou-se, neste contexto, um sistema biblioteconómico instável, permeável a múltiplos fenómenos do ambiente externo, motivado pela carência da definição e operacionalização de um plano estratégico orientado por objetivos.

O movimento 25 de Abril de 1974 acentuou um sistema biblioteconómico composto por mecanismos impulsionadores de medidas desintegradas, caracterizado por princípios incoerentes para responder a exigências diárias. Mostrou-se a continuidade das políticas relacionadas com a salvaguarda patrimonial e documental, persistindo decisões que provocam problemas no progresso das bibliotecas. Com efeito, apuraram-se dificuldades crescentes na gestão do espaço das bibliotecas motivadas pela incorporação descontrolada de documentos, assim como pelo desajustamento das instalações incapazes de responder aos requisitos do contexto organizacional. Consequentemente, assinalou-se, com frequência, a transferência de recursos existentes em bibliotecas encerradas para bibliotecas entretanto criadas. Notou-se, a partir deste período, uma organização biblioteconómica municipal isolada e desalinhada com os requisitos internacionais recomendados pela IFLA e normas nacionais fomentados para o desenvolvimento de uma Rede de Leitura Pública integrada.

Em suma, as considerações captadas demonstraram que o conjunto de atividades selecionadas para assegurar o desenvolvimento sustentado das bibliotecas eram, preferencialmente, operacionalizadas com medidas casuísticas. Nas abordagens analisadas, não se vislumbrou um modelo de gestão orientado de forma integrado por uma missão, objetivos, indicadores e metas a atingir de forma partilhada. Esta opção demonstrou a ausência de um planeamento estratégico na evolução da Rede de Bibliotecas de Lisboa. As consequências foram evidentes, formando-se um sistema biblioteconómico com um rumo subjetivo, orientado por decisões superficiais e imediatistas, desencadeando dificuldades na sustentação e na eficácia organizacional.

No modelo organizacional, que sustenta o presente o funcionamento da Rede de Bibliotecas de Lisboa, constatou-se que as atividades-chave operacionalizadas não alteraram o paradigma do sistema biblioteconómico nos distintos níveis organizacionais. O ciclo que determinou a existência de novos paradigmas nas Bibliotecas na I República, seguido do Estado Novo, repete-se no atual modelo organizacional, com o *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012).

Na sustentação do novo modelo esteve um estudo publicado em 2009, que colocou em causa a eficácia do sistema Biblioteconómico até então implementado, assinalando a existência de Bibliotecas sem planeamento e estratégia, tomadas de decisão ao acaso e incongruências na organização das distintas bibliotecas (Lisboa. Câmara Municipal. Pelouro da cultura, 2009:147). Do exposto, sublinhou-se a existência de bibliotecas instaladas em edifícios desajustados, coleções desadequadas e atividades não alinhadas (Idem, 2009:147). Do diagnóstico levantado, surgiu um programa estratégico a fim de corrigir as carências detetadas e inovar a Rede de Bibliotecas de Lisboa. Nessa sequência surgiu um conjunto de intenções para inovar o sistema biblioteconómico.

Os dados observados indicaram que os princípios expressos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012) foram delineados sem contemplar objetivos, indicadores e metas das componentes procedimentais, que sustentam o programa; as responsabilidades e funções dos colaboradores; as estratégias operacionais entre *bibliotecas âncora* e *bibliotecas de bairro*; processos e medidas para analisar, monitorizar, avaliar atividades operacionalizadas e corrigir, sempre que necessário, os desvios identificados no programa (*vide* subcapítulo 4.11).

Por outro lado, o sistema biblioteconómico não definiu um programa apto a concretizar as linhas de orientação de um plano estratégico (objetivos, indicadores, requisitos, metas e mapas de monitorização). Este desalinhamento proporcionou e prolongou a instituição de várias atividades desintegradas no atual modelo organizacional do sistema biblioteconómico.

Pelos resultados obtidos e analisados através do inquérito, identificou-se uma variável organizacional multidimensional e complexa, gerando uma rede de bibliotecas fragmentada, composta por ações isoladas, desalinhadas, determinando a necessidade de se operacionalizar um planeamento estratégico na medida em que:

- Apurou-se que a realização dos serviços e dos produtos disponibilizados na Rede de Bibliotecas de Lisboa, não são orientados por uma missão, objetivos, indicadores, e metas organizacionais nem sustentados por um conjunto de atividades resultante da análise objetiva de dados (*vide* Gráficos 9, 10 e 26);
- Observou-se que as atividades operacionalizadas em cada Biblioteca não resultam de medidas concertadas e definidas pela gestão de topo, mas sim de decisões locais (*vide* Gráficos 9, 11 e 12);
- Verificou-se que as medidas definidas pela gestão de topo não têm impacto e continuidade nas distintas bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas de Lisboa (*vide* Gráficos 9, 11 e 12);
- Enfatizou-se que as prioridades da Rede de Bibliotecas são determinadas pelas ações isoladas de cada biblioteca, evidenciando-se a parca influência da gestão de topo na definição e operacionalização dos processos (*vide* Gráficos 9, 11 e 12);
- Determinou-se a inexistência de mecanismos que promovam a operacionalização de atividades partilhadas orientadas por objetivos e um conceito de rede (*vide* Tabela 39 e 40);
- Explanou-se, também, que as atividades operacionalizadas pela Rede de Bibliotecas de Lisboa resultam, preferencialmente, dos interesses dos colaboradores e de propostas externas que vão surgindo aleatoriamente (*vide* Gráficos 9, 20 e 21);
- Detetou-se que os processos incrementados não asseguram a identificação e a análise dos requisitos dos clientes (*vide* Gráficos 10).

Perante as evidências obtidas, determinou-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa promove, preferencialmente, ações de melhoria privilegiando a obtenção de resultados rápidos, dando maior ênfase às *saídas* do que às entradas, proporcionando fluxos de atividades que não dependem umas das outras, impulsionando a criação de produtos e serviços sem determinar requisitos da Organização e dos Clientes.

Do exposto, concluiu-se que os constantes estímulos e radicalismos nas políticas determinadas pelo sistema biblioteconómico resultam da carência de um planeamento estratégico. Na

realidade, os resultados alcançados na investigação determinaram que o sistema biblioteconómico é constituído por um conjunto de atividades isoladas, originando um modelo desintegrado, anulando o conceito de *rede* (*vide* Gráficos 11, 12, 13 e 14).

A ausência de um planeamento estratégico que confina quais os requisitos a alcançar nas distintas etapas que o projeto biblioteconómico tem de encadear para alcançar os resultados definidos fomentou um conjunto de ações recorrentes que, por sua vez, prejudicou o progresso sustentado da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Por esse motivo, conclui-se que os distintos modelos organizacionais da realidade observada preferiram adotar uma metodologia sem identificar mecanismos que permitam definir, compreender, selecionar, implementar, operacionalizar, controlar, analisar e melhorar os processos preferenciais do sistema bibliotecário do município de Lisboa. Destas preferências resultou o desajustamento das ações implementadas que, por seu turno, conduziu à reorganização constante das políticas definidas. A estratégia ambiciosa para colocar em prática um sistema organizacional eficiente promoveu resultados insustentáveis e desadequados para o contexto organizacional, motivando uma política de estímulos na fase de implementação de novas bibliotecas e de radicalismos no momento de resultados negativos, ocasionando decisões para encerrar bibliotecas. Face à realidade observada, torna-se inevitável a subsistência de uma Rede com direções desalinhadas e incongruências, repetindo-se o destino dos ciclos anteriores.

Das evidências captadas, explanou-se que o sistema bibliotecário, para assegurar um conjunto de atividades encadeadas geradoras de valor para cada ação operacionalizada, necessita de encetar um modelo de gestão que assegure os processos preferenciais de forma interativa. O desafio consiste em determinar qual o caminho a trilhar para a organização garantir uma melhoria contínua objetiva, que traduza ganhos para a Rede de Bibliotecas de Lisboa. O referencial teórico sobre a gestão por processos permitiu a observação de várias possibilidades sustentadas nas teorias de vários autores, destacando-se Pires (2012), Carrapeto e Fonseca (2014), Smtih e Fingar (2007), Jeston e Nelis (2006), Hammer e Champy (1993) e Davenport (1993) (*vide* Tabela 1). O denominador comum de todas as hipóteses analisadas consiste em determinar um caminho que: permita identificar, compreender e selecionar os processos preferenciais com base em dados quantificáveis; determinar os objetivos, os indicadores, os responsáveis dos processos, as relações entre os processos e as metas a alcançar; possibilite a monitorização das atividades operacionalizadas; potencie a análise dos resultados, a identificação de desvios e as suas causas para se considerar a introdução de melhorias através da implementação de ações que reorganizem, corrijam e inovem os processos existentes com enfoque no aumento de satisfação do cliente.

Hipótese2: A determinação das origens dos processos e a sua contextualização permitiram confirmar a segunda hipótese. Os resultados conseguidos determinaram que *os princípios integrados na operacionalização dos processos-chave da Rede de Bibliotecas de Lisboa estão enraizados na sua génese, originando com recorrência ações que suscitam problemas na evolução do Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa*. Assinalou-se, através das variáveis captadas nesta investigação, a recorrência de múltiplas decisões, que não acrescentam valor ao progresso sustentado de vários processos. Os dados enfatizados deram notas de conceções relevantes sobre esta matéria, nos distintos processos identificados.

Ao nível dos Edifícios e infraestruturas, verificou-se que as bibliotecas são persistentemente, integradas em edifícios que dificultam o cumprimento da sua missão e objetivos. Os resultados analisados demonstraram que esta tendência está enraizada desde o começo das bibliotecas (*vide* Tabela 34). No Liberalismo, as bibliotecas populares, constituindo-se como uma extensão das escolas para apoiar a educação do povo, são instaladas na globalidade, em escolas primárias municipais. Porém, esta estratégia é repetida nos anos 60, 90 e princípios do século XXI. A partir do século XX, assistiu-se a uma alteração de paradigma, apurando-se que as bibliotecas foram incorporadas em palácios, casas senhoriais e edifícios do Estado. Entendeu-se esta opção como uma estratégia do município para recuperar, conservar e valorizar o património arquitetónico da cidade, disponibilizando serviços culturais aos munícipes. A pesquisa efetuada demonstrou que esta realidade persiste no atual modelo organizacional, servindo como exemplo a Biblioteca dos Coruchéus e a Biblioteca de Marvila. Outra matriz identificada neste estudo demonstrou que as Bibliotecas também foram utilizadas como complementos da política urbana da cidade, desde o século XX, funcionando como meios de persuasão e integração dos munícipes. A consulta da documentação manifestou que as bibliotecas passaram a ser implementadas em lotes de edifícios com lojas ou habitáveis nos bairros considerados chave pela Câmara Municipal de Lisboa para a dinâmica habitacional da cidade, evidenciando-se, para o efeito, várias bibliotecas tais como: Encarnação, de 1947 a 1958, numa casa no Bairro da Encarnação; Timor, desde 1993, na Rua de S. Bento; David Mourão Ferreira, desde 1999, na Urbanização Casal dos Machados; a ampliação da Biblioteca Museu República e Resistência, para um novo espaço em 2001, foi efetuada numa loja integrada num prédio.

O estudo efetuado sobre esta realidade permitiu concluir que esta estratégia não foi eficaz, prejudicando os serviços e credibilidade da Rede de Bibliotecas de Lisboa pelo desajustamento das instalações utilizadas para impulsionar as bibliotecas. As localizações e as infraestruturas utilizadas criaram e suscitam diversas dificuldades, realçando-se: as áreas desenquadradas com as necessidades da comunidade; os espaços exíguos em que os serviços estão instalados; as necessidades crescentes de manutenção. Na prática, as problemáticas fomentadas por estas políticas impulsionou a adoção de atividades preferenciais na gestão do sistema biblioteconómico relacionadas com: a gestão e manutenção do edifício e infraestruturas; o encerramento de equipamentos; a transferência dos recursos existentes nas bibliotecas encerradas para outros locais. Por conseguinte, assinalou-se, na investigação, que os processos de suporte constituem uma visibilidade superior ao desejado, apontando a necessidade de se inverter as prioridades para ações operacionais e de gestão, com enfoque na definição, na operacionalização e na disponibilização de serviços orientados para as expetativas dos clientes. Os dados enfatizaram assim que as Bibliotecas não motivam uma política de investimento em edifícios construídos de raiz, visto servirem desde sempre como instrumentos complementares das escolas, de valorização do património e de intervenção no desenvolvimento do urbanismo.

No que concerne aos Recursos humanos, observou-se que a gestão deste processo não constitui uma preferência no progresso e na solidificação das Bibliotecas Municipais de Lisboa (*vide* subcapítulo 4.5). O referencial teórico consultado demonstrou que os princípios do sistema biblioteconómico não acompanham as teorias de gestão sobre a utilização do capital humano como elemento-chave na eficácia organizacional. As evidências conseguidas

detetaram vários problemas. O número de funcionários desajustados às funções necessárias a executar é uma realidade presente desde as primeiras bibliotecas. Os relatos sobre a carência de colaboradores evidenciados durante o período do Liberalismo por Terenas (1883:fol. 2015 verso), passando pela I República, segundo o Vereador do Pelouro da Instrução da Camara Municipal de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:103), repetido no século XX de acordo com Guerreiro (1982:31) e, finalmente, no atual modelo organizacional, conforme relatado pelos coordenadores inquiridos para sustentar a presente investigação (*vide* Tabela 50). Ao nível da formação verificou-se, pelas evidências observadas, que o sistema biblioteconómico municipal de Lisboa não constitui uma preferência organizacional. Na I República, o Vereador do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa (Lisboa. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência, 2000:103), assinalou a falta de competências ajustadas para os colaboradores, integrados no quadro das bibliotecas, executarem as funções exigidas. No presente modelo organizacional, denotou-se a persistência de várias complexidades. Apontou-se inexistência de critérios para os colaboradores assumirem a responsabilidade de coordenar as bibliotecas (*vide* Gráficos 3, 5, 6, 7 e 8), a pertinência de serem fomentadas ações de formação, que dotem os colaboradores de competências adequadas às tarefas a desempenhar (*vide* Tabela 50), e a necessidade dos colaboradores possuírem mecanismos de motivação e valorização profissional (*vide* Gráficos 27 e 32).

A cultura organizacional analisada tem como prioridade enraizada a disponibilização dos serviços e produtos, não focando a sua preferência na eficácia dos processos. A relevância das atividades está no resultado, relegando para segundo plano a otimização do plano e a valorização profissional, de quem gere e operacionaliza os processos. Os riscos organizacionais detetados com esta estratégia foram evidentes, destacando-se a falta de compromisso com os requisitos organizacionais, o desconhecimento e a incompreensão das medidas organizacionais definidas (*vide* Gráficos 9, 11, 12, 13 e 14) pelos recursos humanos afetos às Bibliotecas. A determinação dos dados captados assinalou, também, a relevância de coexistir uma liderança eficaz, promovendo a ligação de todos os intervenientes na Rede de Bibliotecas de Lisboa, salvaguardando os requisitos organizacionais e os processos-chave para beneficiar a eficácia do sistema biblioteconómico (*vide* subcapítulo 5.7). Portanto, a volubilidade do sistema biblioteconómico resulta igualmente de uma política de displicência sobre o capital humano que se foi enraizando na história das Bibliotecas Municipais, com consequências lesivas para o desempenho organizacional.

No quadro dos princípios que determinam a gestão da coleção, identificaram-se os princípios mais enraizados no sistema biblioteconómico do Município de Lisboa. A análise dos dados enfatizou que a política de gestão da coleção na atualidade consiste num prolongamento dos critérios que determinaram a evolução das Bibliotecas Municipais de Lisboa, desde o seu primeiro momento. A avaliação dos dados observados permitiu validar esta teoria em dois momentos. Numa primeira instância, apurou-se a tendência de se constituir uma coleção assente na redução de custos, prevalecendo a incorporação documental proveniente do depósito legal e de ofertas dos municípios. A análise ao referencial teórico consultado indicou que esta opção se prolonga desde a operacionalização do primeiro modelo organizacional das bibliotecas do município (*vide* subcapítulo 4.6). Durante o Liberalismo, mostrou-se que as coleções das bibliotecas foram, essencialmente, formadas com ofertas do Estado e de

particulares (Rebello, 2002:125). O enquadramento legal deliberado favoreceu, de igual modo, uma política de compilação e armazenamento documental controlada pelo Estado através do decreto de 2 de agosto de 1870 e do decreto-lei de 29 de dezembro de 1887. O decreto-lei 19.952, de 27 de junho de 1931, ao determinar o benefício do depósito legal para a Biblioteca Municipal Central de Lisboa, intensificou uma política de passividade de aquisição e seleção documental, que se prolonga até ao século XXI. Este potencial benefício, conforme refere Melo (2010:62) caracterizou-se por dificuldades de gestão de espaço, alterando e colocando em causa a construção de uma coleção orientada para os requisitos da comunidade. O referencial teórico evidenciou que estratégia do sistema biblioteconómico em compilar os documentos motivou a integração de várias ofertas documentais, destacando-se: nos Anos 50, o Município de Lisboa aceitou a doação Ruela Pombo e integrou-a nas Bibliotecas Municipais de Lisboa (Sá & Oliveira, 2006). As temáticas da coleção abrangem os descobrimentos. Nos anos 70, o Estado compra as obras da Biblioteca de Carlos Ferrão, dando origem a outra coleção integrada nas Bibliotecas Municipais de Lisboa, denominada, precisamente, *Carlos Ferrão* (Sá & Oliveira, 2006). Nesta preferência, mostrou-se a dificuldade do sistema biblioteconómico disponibilizar novidades editoriais aos clientes e em gerir o espaço para alocar a diversidade da coleção existente, colocando em causa a qualidade dos serviços prestados. Do exposto, concluiu-se que um sistema sem custos tornou-se demasiadamente dispendioso, visto não existir retorno dos custos despendidos relativos ao espaço ocupado e ao tempo afeto pelos colaboradores para assegurar o tratamento técnico e arrumação desta coleção.

A segunda, e última realidade decorrente dos resultados examinados, demonstrou que as atividades do processamento documental são definidas sem determinar a identificação dos requisitos dos clientes. A lógica instituída, desde as primeiras bibliotecas, revelou que as prioridades neste processo consistiram em seguir, exclusivamente, os princípios técnicos determinados num quadro estandardizado por normas num âmbito nacional e internacional. Esta preferência tem origem nas políticas instituídas nas primeiras bibliotecas do Município e nos diplomas deliberados para assegurar, tanto o funcionamento das bibliotecas, como a formação dos recursos humanos:

- Os dados consultados demonstraram que o Bibliotecário responsável pelas primeiras bibliotecas do Município de Lisboa dava grande importância às tarefas de catalogação e classificação (Terenas, 1883:fol. 205 verso);
- No quadro legal, detetou-se através da análise aos decretos-lei vários pressupostos que conduziram o sistema Bibliotecário do Município a privilegiar os aspetos técnicos aos serviços públicos. Ao nível do processamento documental verificou-se, em conformidade com os decretos-lei de 29 de dezembro de 1887 e 18 de março de 1911, entre outros, a introdução de medidas para organizar e estruturar a informação segundo princípios normalizados;
- Ao nível da formação definida para qualificar os profissionais de informação para as Bibliotecas, verificou-se, mediante o decreto de 29 de dezembro de 1887 e o decreto-lei 13.724 de 27 de maio de 1927, a forte componente técnica e a escassez de princípios normalizados para a criação e a divulgação de serviços de aprendizagem, bem como de atendimento. No século XXI, assistiu-se à continuidade desta realidade.

O enraizamento e o ensinamento destes pressupostos persistem no presente modelo organizacional. Pelos dados recolhidos nesta investigação, mostrou-se que a política de aquisições é suportada, sobretudo, por ofertas e depósito legal. Assinalou-se a tendência de coexistência de práticas preferenciais na componente técnica, em detrimento de outros serviços (*vide* Gráficos 20 e 23). Sintetizando, as políticas de gestão das coleções, estão enraizadas no processo de materialização das bibliotecas do Município, motivando enviesamento na constituição e no desenvolvimento do progresso destes equipamentos (*vide* subcapítulo 4.3). Estas evidências persistem porque, conforme se mostrou nesta investigação, a aprendizagem organizacional é baseada na transmissão do saber-fazer dos colaboradores mais velhos para os mais novos. Enquanto persistir um modelo organizacional sem requisitos, uma política que não privilegia a qualificação e a formação do capital humano, assim como a escassez de mecanismos para monitorizar, analisar e melhorar continuamente as atividades executadas, permanecerá uma cultura organizacional enraizada em práticas que não acrescentam valor ao desempenho organizacional.

Os resultados obtidos na análise aos Serviços orientados para a comunidade determinaram a necessidade dos processos implementados serem integrados e orientados de acordo com os requisitos da comunidade, com o intuito de satisfazer as suas expectativas de forma livre. Neste quadro, os dados observados motivaram as seguintes considerações. Em primeiro lugar, observou-se a disponibilização condicionada dos documentos ao público. O quadro legal deliberado do Liberalismo ao Estado Novo, condicionou o acesso aos livros determinando quais as limitações documentais (*vide* subcapítulo 4.7). No século XXI, determinou-se a influência dos profissionais de informação na seleção e na orientação da coleção, condicionando de igual forma, um acesso livre à informação. Na realidade, mostrou-se que a política patrimonial iniciada no século XIX e o contexto político criado influenciaram negativamente, o conceito implícito no *Manifesto da IFLA/UNESCO sobre Bibliotecas Públicas* (1994), sobre o livre acesso à coleção e ao conhecimento. Posteriormente, sublinhou-se a existência de uma política instável na disponibilização dos serviços à comunidade. Neste campo de ação, assinalou-se a frequente conceção e dissolução de serviços operacionalizados, demonstrando a necessidade de se criar um plano de ação orientado por objetivos organizacionais para satisfazer as necessidades identificadas da comunidade (*vide* Tabela 32 e 36). No atual modelo registou-se a operacionalização com base nas oportunidades que vão surgindo e a inexistência de um conceito de rede, denotando falta de planeamento (*vide* Gráficos 20 e 21).

Pelos pressupostos analisados, constatou-se que os serviços criados pelas Bibliotecas Municipais de Lisboa também não são definidos e operacionalizados em conformidade com os requisitos da comunidade, adulterando a essência da criação das bibliotecas em análise. Contudo, apurou-se esta preferência nos processos implementados desde as primeiras bibliotecas.

O conjunto de pressupostos identificados possibilitou confirmar que a Rede de Bibliotecas de Lisboa possui várias medidas enraizadas provenientes do passado. A perseverança de atividades preferenciais no sistema biblioteconómico deve ser questionada e analisada para se aferir o valor ou benefício organizacional. A continuidade de processos justificados pela sua história e fortemente influenciáveis pela transferência de conhecimento gradual ao longo do

tempo consubstanciou uma cultura organizacional estagnada, que não promove ações para identificar as falhas e melhorar sustentadamente o desempenho organizacional. A história das Bibliotecas Municipais de Lisboa deverá constituir mais-valia no progresso biblioteconómico do município e não um tormento acorrentado a critérios descontextualizados. Este processo implica o estabelecimento de um plano de ação objetivo com mecanismos que definam quais os processos relevantes para o sistema Biblioteconómico obter a desejada identidade que o diferencia dos demais, obtendo ganhos contínuos para a sua eficácia.

Hipótese 3: Ao verificar-se que o sistema biblioteconómico do Município de Lisboa determina as suas atividades sem um planeamento estratégico integrado, impulsionando o seu desenvolvimento com medidas reativas superficiais em detrimento de ações concertadas, baseadas em dados objetivos, confirmou-se a 3ª hipótese. Pelos dados obtidos, averiguou-se que *a Rede de Bibliotecas de Lisboa prefere impulsionar os processos, que sustentam a organização e a disponibilização dos serviços e recursos, sem introduzir e operacionalizar mecanismos que fomentem a monitorização, a verificação e a melhoria das atividades geradoras de valor para o contexto organizacional.*

A realidade observada revelou que as atividades do sistema biblioteconómico do Município de Lisboa são alvo de recolha de dados desde a criação da primeira biblioteca. Os mecanismos e número de ações monitorizadas tornaram-se, durante o desenvolvimento das Bibliotecas Municipais, cada vez mais complexos (*vide* subcapítulo 4.8). Na verdade, os dados demonstraram que as atividades de monitorização consistiram no processo mais sólido no progresso do sistema, proporcionando atividades uniformes e padronizadas nos mapas estatísticos definidos. A sua evolução do Regime Liberal ao século XXI, foi evidente. As práticas registadas focaram a existência de rotinas periódicas, a integração crescente de indicadores para monitorizar as atividades realizadas e a utilização de instrumentos uniformes, proporcionando a observação equitativa do contexto organizacional. Dos dados monitorizados averiguou-se, na generalidade, o controlo das atividades relacionadas com: o número de documentos consultados pelos utilizadores, de acordo com as áreas temáticas definidas para a sua organização; a média diária de livros utilizados pelos leitores; o número de documentos utilizados na leitura presencial e domiciliária; a indicação do número de obras consultadas por períodos de funcionamento, diurno ou noturno; entre outros. O século XXI deu continuidade à evolução deste processo com a integração de ações de melhoria, tanto pela automatização das atividades, como pela introdução de critérios internacionais normalizados. Não obstante, o processo de monitorização não foi utilizado de forma integrada com os restantes processos existentes no sistema biblioteconómico.

A política incrementada nas Bibliotecas Municipais de Lisboa criou uma cultura dinâmica, rigorosa e credível para recolher dados, mas de forma circunscrita. A volubilidade do sistema, refletida na repetição de problemas organizacionais, na constante implementação e supressão de atividades sem ser determinada a identificação e causa dos desvios, traduz que o processo de monitorização não estava encadeado com as ações implementadas. Os processos selecionados não estão estruturados para gerarem valor acrescentado às atividades subsequentes, proporcionando um sistema como um todo. Do exposto, assinalou-se a existência e a operacionalização de atividades inconsequentes.

A constatação deste contexto persiste no presente modelo organizacional com alterações significativas relativamente à monitorização de algumas atividades. Na realidade detetou-se que os processos de monitorização, avaliação e melhoria não constituem uma preferência no modelo organizacional (*vide* subcapítulo 5.8). As evidências, examinadas através do Gráfico 29, expressaram a falta de atividades de monitorização face: às atividades operacionalizadas para garantir a conformidade dos pressupostos existentes; aos objetivos definidos para cada funcionário; e, aos resultados alcançados. Na sequência, detetou-se que os serviços e os produtos são empreendidos sem se proceder a uma avaliação que permita averiguar a sua eficácia e a necessidade de se proceder a mudanças. Com efeito, as ações de melhoria implementadas no contexto organizacional não resultam de medidas sustentáveis (*vide* Gráficos 31, 32 e 33). Concluiu-se, por isso, que o sistema biblioteconómico do Município de Lisboa, prefere uma política sem controlo das atividades operacionalizadas, impossibilitando tanto a identificação de eventuais falhas, como também a determinação das suas causas (*vide* fig. 22). O estudo revelou que esta estratégia influencia, de forma encadeada, outros processos. Na generalidade, examinou-se que as atividades operacionalizadas na Rede de Bibliotecas de Lisboa não são, na sua maioria, alvo de análise crítica, aumentando os riscos de inconformidades organizacionais, com impacto negativo no seu desempenho. Esta realidade fomentou a existência de várias realidades organizacionais, a determinação de processos sem enfoque nos resultados e o desenvolvimento de uma política que não privilegia uma cultura de aprendizagem organizacional sustentada. A realidade identificada refletiu a existência de mecanismos de monitorização de algumas atividades no presente modelo organizacional, no seguimento das atividades enraizadas no sistema. Neste quadro, sublinhou-se tanto a falta de controlo de vários processos operacionalizados, como a persistência do sistema em desconsiderar a integração dos processos relativos à análise e melhoria.

Hipótese 4: Na sequência dos dados analisados e teorias fundamentadas durante a investigação, foi possível validar a hipótese 4. Confirmou-se que *o Sistema Biblioteconómico do Município para assegurar a sua evolução prefere determinar os processos preferenciais sem adotar requisitos definidos a nível local, nacional e internacional, proporcionando uma Rede de Bibliotecas com falta de padrões na organização dos recursos e dos serviços prestados.*

Pelos dados captados na Bibliografia consultada, verificou-se desde a constituição do primeiro modelo biblioteconómico, uma enorme repulsa do sistema bibliotecário analisado suportar as suas políticas em requisitos institucionais.

Na existência de um quadro legal criado para sustentar a estrutura e a organização biblioteconómica, a nível nacional no século XIX, averiguou-se que as deliberações abrangentes delineadas não foram adotadas num âmbito local. Contudo, evidenciou-se que a sua publicação foi determinante para impulsionar o nascimento das bibliotecas Municipais. Os dados analisados determinaram que o projeto de implementação das bibliotecas sob a responsabilidade do Município de Lisboa apenas foi concretizado após terem sido publicados diplomas legais, que permitiram o seu enquadramento. Destacou-se, neste âmbito, os diplomas: de 2 de agosto de 1870, que decreta a criação e objetivos das bibliotecas populares, responsabilizando os municípios a fundarem estas bibliotecas; e o de 20 de janeiro de 1871, que delibera o regulamento para as Bibliotecas populares na sua generalidade (*vide* subcapítulo 4.1).

Por outro lado, assinalou-se que a determinação de padrões estandardizados recomendados a nível internacional pela IFLA e, nacional pela DGLAB, não constituíram, igualmente, referências para a Rede de Bibliotecas de Lisboa apoiar o seu sistema em critérios normalizados (*vide* subcapítulo 4.1, 4.9 e 4.11). Apurou-se que o sistema biblioteconómico municipal de Lisboa prefere estruturar, organizar e disponibilizar os serviços e recursos sem normalizar as decisões tomadas com princípios externos na área da biblioteconomia.

Por fim, apurou-se que os padrões e os princípios definidos pelo Sistema Biblioteconómico para sustentar localmente as Bibliotecas Municipais também não são cumpridos. Os dados observados nos programas que sustentam os 3 modelos instituídos para a constituição de um mapa de leitura pública em Lisboa, demonstraram diversas não conformidades. Do primeiro modelo implementado no século XIX, ao último executado através do *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012), observou-se incumprimentos nos critérios relacionados com: a localização estratégica das bibliotecas na teia urbana; área dos edifícios selecionados para integrar as bibliotecas; gestão da coleção; oferta de serviços (*vide* subcapítulo 4.11).

A falta de alinhamento organizacional averiguou-se em outros pressupostos. Do ponto de vista da estrutura, apurou-se que as atividades preferenciais do sistema biblioteconómico do Município não asseguram o cumprimento das linhas de atuação implícitas à DRB pela Assembleia Municipal, essencialmente: ao nível da determinação de um conceito de rede; no planeamento e execução de processos com enfoque na satisfação dos requisitos dos clientes; na identificação e na seleção das partes interessadas; e na adoção de procedimentos e de estratégias normativas (*vide* subcapítulo 3.1).

Os resultados adquiridos pelos inquéritos por questionário acentuaram a tendência de os intervenientes não operacionalizarem as suas atividades em conformidade com os requisitos definidos. Os testemunhos expostos pelos coordenadores manifestaram que a sua atuação não está alinhada com os requisitos e princípios estabelecidos no *Programa Estratégico Bibliotecas XXI* (2012). A maioria dos coordenadores inquiridos focou a preferência em organizar a totalidade das atividades sem integrar as normas e os procedimentos definidos pela gestão de topo (*vide* Gráficos 14, 15 e 16).

Na análise aos requisitos organizacionais estabelecidos, salientaram outras dificuldades. A abrangência dos princípios definidos para normalizar o funcionamento das Bibliotecas Municipais não integra a maioria dos processos-chave, na sua generalidade, motivando a gestão dos recursos existentes de forma casuística. A constatação destas teorias manifesta a necessidade de o sistema biblioteconómico ser sustentado com um plano de ação, proporcionando o mapeamento de todas as necessidades para proceder à sua seleção e operacionalização. Neste âmbito, assinalou-se o 2º modelo, instaurado em 1931, como o mais completo por integrar os requisitos para a maioria dos processos identificados como relevantes para o sistema biblioteconómico.

No cômputo geral, mostrou-se que as Bibliotecas Municipais de Lisboa têm evoluído sem contemplarem princípios e requisitos normalizados. Do exposto, apurou-se que a organização e a operacionalização dos recursos da Rede de Bibliotecas de Lisboa foram materializadas aleatoriamente sem padrões normalizados, fomentando uma Rede de Bibliotecas de Lisboa

composta por equipamentos e recursos díspares e incoerentes entre si (*vide* Tabela 39 e 40). Neste âmbito, destacou-se a relevância do modelo organizacional em proporcionar a integração de requisitos específicos que respondam e satisfaçam as expectativas de cada contexto organizacional. Evidenciou-se que a aplicação desta metodologia sustenta a uniformização das tomadas de decisão e motiva a compreensão das medidas implementadas por todos os intervenientes nos processos, potenciando tanto o empenhamento como o compromisso de todas as partes envolvidas nos processos existentes.

Com o decorrer desta investigação, constatou-se a dificuldade em analisar os processos preferenciais da Rede de Bibliotecas de Lisboa na medida em que a identificação dos requisitos, que suportam as tomadas de decisão, conduziu o estudo às origens das Bibliotecas Municipais de Lisboa. A finalidade consistiu em determinar considerações do sistema investigado de forma fiável, garantindo credibilidade e qualidade nos pressupostos definidos. Considerando que o sistema biblioteconómico do município de Lisboa está enraizado desde o século XIX, estabeleceu-se uma pesquisa exaustiva sobre os processos relevantes instituídos. Procurou-se dissecar as ações operacionalizadas na evolução do sistema para determinar o seu enquadramento, as suas relações, a sua compreensão e as razões instituídas para melhorar o sistema, considerando a inovação, a melhoria contínua, a reorganização e a eliminação dos processos existentes.

O caminho e a pesquisa indagada permitiram atingir os objetivos desta investigação, proporcionando legitimidade aos pressupostos enunciados. Não obstante, identificaram-se limitações durante a edificação deste estudo. A carência de fontes identificadas e de estudos publicados sobre as Bibliotecas Municipais de Lisboa foram evidentes. Esta realidade proporcionou a procura e o relacionamento de distintas evidências encontradas em múltiplas fontes, para se traduzirem os processos preferenciais do contexto observado. Das teorias e dos dados analisados, evidenciou-se que a maioria dos dados consultados abarcam, preferencialmente, uma visão descritiva circunscrita a fenómenos isolados. Para complementar os dados conseguidos, optou-se por aplicar um inquérito por questionário orientado para os coordenadores das bibliotecas que integram a Rede de Bibliotecas de Lisboa. Os dados captados permitiram representar as ações preferenciais determinadas para sustentar e garantir o desenvolvimento do atual modelo organizacional do sistema biblioteconómico do Município. Contudo, o estudo poderia ser mais extensivo de modo a se obterem respostas de outras partes interessadas.

Ao nível das tomadas de decisão, seria interessante averiguar quais os princípios que sustentam a identificação e a seleção dos requisitos organizacionais desde a Vereação da Cultura, passando pelo Diretor Municipal da Cultura e terminando na Chefe de Divisão da Rede de Bibliotecas. Do ponto de vista organizacional, o estudo poderia integrar a totalidade dos colaboradores que operacionalizam as tarefas que sustentam os processos preferenciais da Rede de Bibliotecas de Lisboa. Em outro campo de ação, a identificação e o estudo dos parceiros que complementam os serviços prestados pelas bibliotecas permitia demonstrar tanto os benefícios ganhos por ambas as partes e as não conformidades do sistema, como os processos selecionados para operacionalizar esta opção. Por fim, analisar o grau de satisfação dos utilizadores no sentido de averiguar o impacto dos processos criados pela Rede de Bibliotecas de Lisboa. A captação das evidências conseguidas possibilitaria a ampliação de

dados, o cruzamento de outras variáveis, suscitando outras perspetivas nesta investigação. Nesta perspetiva, fica patente a necessidade de se enveredar por um estudo mais aprofundado e ambicioso.

Na pesquisa às raízes do objeto de estudo, foca-se que existem assuntos que poderiam ser abordados com maior profundidade, promovendo um estudo com maior objetividade, especificamente: a data específica da criação e eliminação das Bibliotecas existentes; as características dos edifícios que integraram as bibliotecas no século XIX e XX; o perfil e competências de todos os trabalhadores para determinar as carreiras, as qualificações e as formações. A investigação e a análise dos assuntos mencionados justificavam a identificação e a inclusão de fontes primárias não contempladas neste estudo e que podem existir em documentação dispersa por vários equipamentos da C.M.L. Neste sentido, por questões de tempo, de extensão dos conteúdos a abordar e dos objetivos delineados nesta investigação, as temáticas referidas não representaram uma preferência neste estudo.

Conclui-se, no entanto, que o resultado deste trabalho proporciona benefícios organizacionais em vários âmbitos. A perspetiva histórica permite um conhecimento organizacional sobre os processos determinantes no progresso do sistema biblioteconómico do Município de Lisboa e a identificação das bases que determinaram as políticas instituídas. Os pressupostos identificados sobre Bibliotecas Públicas permitiram tanto evidenciar a importância do papel destas organizações, os princípios orientadores para o cumprimento da sua missão e respetivos objetivos, como para enunciar a subjetividade dos princípios recomendados na área de gestão e operacionalização de processos. As teorias analisadas e selecionadas na componente teórica sobre gestão possibilitam aos modelos organizacionais biblioteconómicos, na sua generalidade, complementar as práticas enunciadas em princípios de qualidade, permitindo complementar os requisitos recomendados na área de biblioteconomia. O *estudo de caso* efetuado proporcionou a categorização e verificação dos processos que sustentam a Rede de Bibliotecas de Lisboa mediante a análise dos fenómenos analisados. As teorias conceptualizadas abarcaram as perspetivas não apenas de diversos autores e experiências averiguadas, como também os dados de fontes primárias consultadas. A estratégia seguida, possibilitou identificar, caracterizar, contextualizar e compreender as medidas implementadas no presente modelo organizacional, identificar as não conformidades e as suas causas. Do exposto, o contributo mais significativo deste trabalho consistiu na determinação das causas de problemas, proporcionando e recomendando a implementação de ações que visam a melhoria do desempenho da Rede de Bibliotecas de Lisboa, através da correção, da renovação, da reestruturação e da eliminação de processos que têm sustentado a evolução do sistema.

A abrangência da pesquisa realizada sobre a Rede de Bibliotecas de Lisboa com enfoque nos processos gerou o interesse em continuar futuramente o trabalho de investigação em vários âmbitos. No plano organizacional, existe o interesse em complementar este estudo, propondo a definição e a implementação de um plano de ação estratégico para suportar o progresso da Rede de Bibliotecas de Lisboa, englobando: a identificação, a seleção e a operacionalização de processos que acrescentam valor ao negócio das bibliotecas; a identificação dos requisitos das partes interessadas; a criação de um modelo organizacional ajustado à teia urbana da cidade, com enfoque na satisfação das necessidades e expectativas da comunidade, respondendo aos critérios definidos no Plano Diretor Municipal; definição de tipologias de bibliotecas;

determinação de requisitos normalizados para organização e estruturação dos recursos-chave de cada biblioteca tipo definida, salientando-se os edifícios e as infraestruturas, os recursos humanos, a coleção, os serviços públicos, recursos tecnológicos; a implementação de métodos para promover o alinhamento organizacional; a introdução de mecanismos para monitorizar, analisar e melhorar os processos preferenciais. Para futuras investigações, propõe-se, ainda, alargar o âmbito deste estudo, integrando uma análise à totalidade dos intervenientes na estrutura organizacional, desde a gestão de topo até aos colaboradores para abranger a globalidade das perspetivas. Num âmbito mais alargado, propõe-se analisar a realidade das bibliotecas públicas portuguesas no sentido de averiguar se as tomadas de decisão, que sustentam as preferências organizacionais, são orientadas de forma objetiva mediante dados quantificáveis, proporcionando tomadas de decisão sustentadas e integradas com os requisitos definidos. Com efeito, outro trabalho futuro relevante diz respeito à criação de uma ferramenta automatizada, suportada em princípios de qualidade e requisitos normalizados, para apoiar as bibliotecas a implementarem um modelo organizacional apropriado ao seu contexto, determinando as fases e os respetivos pressupostos a integrar.

As possibilidades de investigação prováveis a partir dos pressupostos encetados na investigação são múltiplas. A principal dificuldade reside em priorizar o tema. Contudo, nesta fase ficam os contributos resultantes tanto das teorias, recomendações e experiências captadas no referencial teórico e *estudo de caso*, como as considerações e pressupostos definidos decorrentes da triangulação de estratégias selecionadas nesta investigação.

Na generalidade, os princípios analisados e propostos nesta investigação podem sustentar e orientar sistemas organizacionais biblioteconómicos numa perspetiva de gestão. Trata-se de uma prática relevante para o progresso contínuo das Bibliotecas, recomendando-se objetivamente: as etapas a seguir; as ações a implementar em cada fase; as estratégias que ampliam as possibilidades de ganhos para os sistemas instaurados; critérios para identificar, selecionar, implementar, operacionalizar e melhorar os processos preferenciais; os instrumentos e métodos a adotar; as decisões que, potencialmente, proporcionam desvios; modelos organizacionais experimentados; requisitos para tornarem eficazes sistemas organizacionais estruturados em rede.

Em termos de síntese final, verificou-se que o sistema biblioteconómico do Município de Lisboa necessita de aprender a trabalhar como um único organismo, estruturado de forma integrada e alinhada. A falta de um planeamento estratégico integrado aliado às transformações políticas, sociais, culturais, tecnológicas e económicas suscitaram um percurso instável às bibliotecas sob a responsabilidade do Município. O contexto organizacional observado determinou, sucessivamente, a implementação de ações para o setor biblioteconómico municipal atingir a designada *boa teoria* focada por Buckland (1999:cap. 5). Não obstante, nunca conseguiu alcançá-la, na medida em que as medidas encetadas não atingiram os pressupostos organizacionais definidos (*vide* subcapítulo 4.13). Nesta dialética, assinalou-se que o processo de criação, inovação e integração de práticas organizacionais, motivando processos de aprendizagem e desaprendizagem, não contribuiu para o melhor desempenho organizacional. A constante adaptação mostrada no progresso do sistema biblioteconómico do Município de Lisboa gerou instabilidade e prolongou problemas nos processos relevantes organizacionais.

Os dados analisados revelaram que o sistema bibliotecário do Município de Lisboa necessita de implementar mecanismos que possibilitem a seleção de processos relevantes para o desempenho organizacional. Ao averiguarem-se os critérios propostos por Keen (1997:25 - 28), para as organizações saberem como identificar os processos que criam valor ao seu negócio, detetou-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa necessita de introduzir ações de melhoria, visto que:

- 1- Nos processos de identidade: mostrou-se que procura uma identidade desde a sua génese, sem a conseguir. A implementação sucessiva de atividades, promovendo medidas efémeras e casuísticas para solucionar problemas quotidianos descredibiliza e conduziu a um sistema com identidade indefinida;
- 2- Nos processos prioritários: evidenciou-se que apenas conseguirá definir e operacionalizar os processos-chave se introduzir medidas que permitam: mapear as atividades operacionalizadas; analisar as atividades que acrescentam valor ao desempenho organizacional; apurar as atividades que devem ser eliminadas; identificar os requisitos dos clientes; selecionar as atividades e os processos que devem sustentar o desempenho organizacional. Nesta estratégia, assinalou-se a preponderância das ações selecionadas estarem orientadas com a missão e os objetivos organizacionais. Referiu-se, também, a relevância deste processo promover o encadeamento das ações preferenciais desde o planeamento até à disponibilização dos serviços e produtos, visto representar uma condição-chave para o sucesso organizacional. Neste percurso, sublinhou-se que o sistema tem de compreender que existem processos mais importantes que outros;
- 3- Nos processos de suporte: assinalou-se que as atividades operacionalizadas neste contexto são muito visíveis na realidade do objeto estudado, nomeadamente na gestão do edifício para colmatar os problemas provenientes das infraestruturas desadequadas e com os recursos humanos no sentido de colmatar o funcionamento dos serviços com a escassez de colaboradores, apurada na investigação. Salientou-se que a perceção desta realidade transformou estes processos como prioritários na organização, o que segundo Keen (1997:25-28) consiste num erro visto constituir atividades que não potenciam um retorno maior do que o despendido;
- 4- Nos processos obrigatórios: apurou-se que a realidade organizacional não suporta as suas atividades em requisitos obrigatórios. Os processos operacionalizados não são fundamentados em marcas legais, em requisitos organizacionais e em documentação escrita. Verificou-se que esta estratégia suscitou a operacionalização de um conjunto de atividades isoladas, conduzindo a uma rede sem critérios na organização e na estruturação dos serviços, dos recursos e dos produtos;
- 5- Nos processos *folclore*: detetou-se que a realidade organizacional está enraizada na sua génese, destacando-se que nas tomadas de decisão relacionadas com: a gestão da coleção, prevalecem os aspetos técnicos face aos requisitos das expectativas dos clientes e uma política de aquisições passiva decorrente da dependência do D.L.; na gestão dos edifícios, as preferências dão, sobretudo, resposta ao plano urbanístico e patrimonial da C.M.L.; na gestão dos recursos humanos, não se identificam políticas que motivem e valorizem os colaboradores. Na realidade, observou-se que algumas das atividades selecionadas apenas existem porque não são questionadas e têm

persistido ao longo do tempo. Contudo, assinalou-se que não acrescentam benefícios. Provavelmente e tendo em consideração a forma como os processos estão enraizados desde as primeiras bibliotecas, a melhor solução será implementar uma reengenharia de processos tal como defendem Hammer e Champy (1993) (*vide* Capítulo 1).

As teorias salientadas no referencial teórico tanto ajudam a identificar, compreender e categorizar, como a solucionar as dificuldades sucessivas e enraizadas na Rede de Bibliotecas de Lisboa. Pelos resultados analisados, conclui-se que a Rede de Bibliotecas de Lisboa é constituída por ciclos que não adota ações de prevenção para evitar a recorrência de problemas nos distintos processos instituídos para fomentar a inovação nas Bibliotecas Municipais. Os problemas identificados vão surgindo continuamente, provocando, de forma consecutiva, a viciação de um conjunto de atividades caracterizadas pela eliminação e criação de processos sem se vislumbrar um progresso continuado destas organizações. A investigação efetuada demonstrou a necessidade do sistema biblioteconómico do Município de Lisboa possuir um planeamento estratégico que garanta: a identificação e seleção dos processos que acrescentam valor ao funcionamento das bibliotecas; o cumprimento das linhas estratégicas organizacionais; a operacionalização de um conceito operativo de rede, equitativo e uniforme; a definição e implementação de padrões que apoiem as decisões na alocação dos recursos; a criação e a sustentação de um alinhamento organizacional desde a gestão de topo; a implementação de bibliotecas em edifícios adequados para os seus propósitos; a execução de serviços e produtos em conformidade com as necessidades da comunidade; a introdução de mecanismos para monitorizar e analisar entradas e saídas em conformidade com os requisitos definidos; a realização de ações de melhoria sustentada, os desvios e as melhorias nos processos existentes ou a implementar.

Para melhorar o desempenho organizacional, focou-se a necessidade de o sistema biblioteconómico do município implementar uma política de gestão, que promova a integração de atividades orientadas por objetivos numa lógica de rede, para aumentar o desempenho organizacional e satisfazer as expectativas dos clientes. Evidenciou-se que a introdução de mecanismos de qualidade baseados na abordagem por processos, é por isso, uma solução credível e fundamental para alterar positivamente o paradigma instável e desalinhado da Rede de Bibliotecas de Lisboa. A gestão por processos dá resposta a esta necessidade das organizações, contribuindo para a tomada de decisões de forma sustentada, promovendo o estabelecimento de boas práticas e um desempenho com maior probabilidade de sucesso.

Este é um desafio que exige a renovação de mentalidades e de competências dos intervenientes no Sistema Biblioteconómico do Município de Lisboa. A finalidade é potenciar, continuamente, a qualidade intrínseca dos serviços e produtos criados para a organização atingir e superar os benefícios expectáveis desde o início do plano traçado.

Referências Bibliográficas

AARHUS [Denmark]. Municipality - The Multimedia House : knowledge, pulse and roots.

Aarhus : Municipality of Aarhus, 2007. Disponível em WWW:
<URL:http://www.urbanmediaspace.dk/sites/default/files/pdf/knowledge_pulse_roots.pdf>.

ALMEIDA, Markus – *Hemeroteca Municipal de Lisboa reabriu nas Laranjeiras*. In Sábado [Em linha]. 7 jul. 2015. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW:<URL <http://www.sabado.pt/gps/detalhe/hemeroteca-municipal-de-lisboa-reabriu-nas-laranjeiras>>.

AJUNTAMENT DE BARCELONA – *Pla de biblioteques de Barcelona : 1998 – 2010 : les biblioteques del segle XXI: de la informació al coneixement*. Barcelona : Institut de Cultura de Barcelona, 1998. Dossier disponibilizado por Ajuntament de Barcelona.

AGUILERA ORTEGA, O.; AGUILAR MORALES, I. - *Guía de buenas prácticas para la gestión por procesos en instalaciones deportivas* [Em linha]. Málaga : Junta Andalucía, 2011 [Consult. 21 maio 2017.]. Disponível em WWW:
<URL:http://www.juntadeandalucia.es/cultura/web/html/sites/consejeria/publicacion/es/Galerias/Anexos/Guia_buenas_practicas_2011.pdf>.

ANTÓNIO, Nelson Santos; TEIXEIRA, António – *Gestão da qualidade : de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*. Lisboa : Silabo, 2009. ISBN 978-972-618-447-8.

ARTS COUNCIL ENGLAND - *The library of the future* [Em linha]. London : Arts Council England, 2013. [Consult. 6 dez. 2015.]. Disponível em WWW:
<URL:http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/The_library_of_the_future_May_2013.pdf>.

AZEVEDO, Ana - *Gestão de processos de mudança organizacional em bibliotecas : saber, sentir, ver, ouvir e inovar?* In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010 [Em linha]. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em

WWW:<URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/213/208>>

BARATA, Paulo J. S. - *As bibliotecas no liberalismo : definição de uma política cultural de regime*. In *Análise Social* [Em linha]. Lisboa : Instituto de Ciências Sociais. ISSN 0003-2573. XL:174 (2005) 37-63. [Consult. 6 dez. 2015.]. Disponível em WWW:
<URL:
<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218708931C8fGE6bl6Aw81OU1.pdf>
>.

- BARRETO, Adalberto [et al.] - *A gestão por processos e a aposta nas pessoas no Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa*. In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/205/201> >.
- BELL, J. - *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva, 2010. ISBN 978-972-662-524.
- BEGONHA, Rodolfo Miguel - *Reengenharia, pessoas e organizações : uma análise crítica da mudança organizacional*. Lisboa : Dom Quixote, 2004. ISBN 972-20-2584-8.
- BERK, Bonnie; HODGINS, Michael - *The Seattle Public Library Central Library : economic benefits assessment : the transformative power of a library to redefine learning, community, and economic development*. Seattle : Berk and Associates, 2005. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: http://www.spl.org/Documents/branch/CEN/SPLCentral_Library_Economic_Impacts/acts.pdf >.
- BUCKLAND, M. – *Library services in theory and context* [Em linha]. 2nd. ed. Berkeley : Berkeley Digital Library SunSITE, 1999 [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://sunsite.berkeley.edu/Literature/Library/Services/>.
- BUILDING FUTURES - *21st century libraries : changing forms, changing futures*. London: M.L.A, 2004. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:http://www.buildingfutures.org.uk/assets/downloads/pdf/ffile_31.pdf>.
- CABRAL, Luís - *As bibliotecas públicas portuguesas : problemas e propostas de desenvolvimento*. Porto : Afrontamento, 1999. ISBN 972-36-0497-3.
- CAMPOS, Carlos Augusto da Silva - *Almanach commercial de Lisboa*. Lisboa : Typografia Universal, 1880-1891. 1 (1881).
- CAMPOS, Carlos Augusto da Silva - *Almanach commercial de Lisboa*. Lisboa : Typografia Universal, 1880-1891. 4 (1884).
- CARRAPETO, Carlos; FONSECA, Fátima – *Administração pública : modernização, qualidade e inovação*. 3.ª ed. Lisboa : Sílabo, 2014. ISBN 978-972-618-757-8.
- CASTELO, Cláudia - *A evolução das práticas profissionais nas Bibliotecas Municipais de Lisboa* [Em linha]. In O mês da profissão Informação - Documentação na Câmara Municipal de Lisboa. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, 2008. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://blx.cm-lisboa.pt/gca/?id=1246> >.

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES - *Regions 2020 : an assessment of future challenges for EU regions* [Em linha]. Brussels : Comission of the European Communities, 2008. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/regions2020/pdf/regions2020_en.pdf>.

CONTRERAS, Fortunato Contreras ; GUERRERO Julio César Olaya ; URIBE, Fausto Francisco Matos - *Gestión por procesos indicadores estandares unidades de informacion bibliotecas* [Em linha]. Santiago de Surco Fausto : Francisco Matos Uribe e Manuel Caballero, 2017. [Consult. 25 abr. 2017.]. Disponível em WWW: <URL:<http://hdl.handle.net/10760/30977>>.

COPENHAGEN DECLARATION - *Something for everyone : public libraries and the information society*. In Copenhagen Conference 14-15th October 1999. [Em linha]. 1999. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://presentations.aakb.dk/CopenhagenConference99/Deklaration.pdf>>.

CORREIA, Manuela Matos ; FIALHO, Maria Luísa – *A animação nas Bibliotecas Municipais de Lisboa : uma reflexão sobre a mudança*. In Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa. ISSN 0874-0224. 5-6 (dez. 2000) 121-125.

COUTINHO, Clara Maria Gil Fernandes Pereira - *Metodologia de investigação em ciências sociais e humanas : teoria e prática*. Coimbra : Almedina, imp. 2016. ISBN 978-972-40-5137-6.

CRESWELL, John W - *Qualitative inquiry and research design : choosing among five approaches*. [California]: Sage, 2007. ISBN 978-1-4129-1606-6.

CUNHA, M. P., Rego et. al - *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa : Editora RH, 2007. ISBN 978-972-8871-16-1.

CUNHA, M. P., Rego et. al - *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa : Silabo, 2012. ISBN 978-972-618-568-0.

DANTAS, Júlio – *Inauguração da Biblioteca, Arquivo e Museu do Palácio Galveias : discurso do Exmo. Sr. Dr. Julio Dantas Inspector das Bibliotecas Eruditas, no acto inaugural de 5 de julho de 1931*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista Trimestral. Lisboa. I:1:1/2 (jul./dez. 1931) 30 – 31.

DANTAS, Júlio – *Inauguração da Biblioteca Municipal do Pôço do Bispo : discurso do Sr. Dr. Júlio Dantas*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista Trimestral. Lisboa. IV:14 (out./dez. 1934) 23-25.

- DAVENPORT, Thomas H. ; DE LONG, D. W. ; BEERS, M. C. – *Building successful knowledge management projects*. [S.l.]: Ernst & Young, 1997. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/building_successful_km_projects.pdf>.
- DAVENPORT, Thomas H. – *Lessons from history*. In JESTON, John ; NELIS, Johan - Business process management : practical guidelines to successful implementations. Oxford : Elsevier, 2006. ISBN 978-0-7506-6921-4. P. XV.
- DAVENPORT, Thomas H. - *Process innovation : reengineering work through information technology*. Boston : Harvard Business School Press, 1993. ISBN 0875843662.
- DAVENPORT, Thomas H. - *Reengenharia de processo : como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro : Campus, 1994. ISBN 85-7001-874-6.
- DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS. Assembleia Geral das Nações Unidas em Paris. 10 dez. 1948. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf>.
- DECRETO DE 2 DE AGOSTO DE 1870 [Em linha]. Ministério da Instrução Pública - *Diário do Governo*. 181 (1870-08-02) 439-440. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL: <http://legislacaoregia.parlamento.pt/V/1/45/74/p457#c18708>>.
- DECRETO DE 16 DE AGOSTO DE 1870 [Em linha]. Ministério da Instrução Pública - *Diário do Governo*. 194 (1870-08-16) 458-468. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<http://legislacaoregia.parlamento.pt/V/1/45/74/p457#c18708>>.
- DECRETO DE 29 DE DEZEMBRO DE 1887 [Em linha]. Ministério dos Negócios do Reino. Direção Geral da Instrução Pública. Primeira Repartição - *Diário do Governo*. 1 (1887-12-29) 668- 693. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<http://legislacaoregia.parlamento.pt/V/1/61/70/p712>>.
- DECRETO DE 18 DE MARÇO DE 1911 [Em linha]. Ministério do Interior. Direção Geral da Instrução Secundaria, Superior e Especial - *Diário do Governo*. S. I. 65 (1911-03-21) 1213- 1215. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/206954>>.
- DECRETO nº 13151/1927 [Em linha] - *Diário do Governo*. S. I. 32. (1927-02-16) 224-225. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/459316>>.
- DECRETO nº 13240/1927 [Em linha] - *Diário do Governo*. S. I. (1927-03-07) 305. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/458759>>.

DECRETO nº 13420/1927 [Em linha] - *Diário do Governo*. S. I, 70 (1927-04-05) 508. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/458079>>.

DECRETO nº 13724/1927 [Em linha] - *Diário do Governo*. S. I, 114 (1927-06-03) 881-901. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/689685>>.

DECRETO nº 13726/1927 [Em linha] - *Diário do Governo*. S. I, 114 (1927-05-27) 918-921. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/689687>>.

DECRETO nº 19952/1931 [Em linha] - *Diário do Governo* S. I, 147 (1931-06-27) 1253-1259. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/530916>>.

DECRETO nº 21697/1932 [Em linha] - *Diário do Governo*. S. I, 230 (1932-09-30) 1972-1974. [Consult. 14 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/598266>>.

DECRETO-LEI nº 23052/1933 [Em linha] - *Diário do Governo*. S. I, 217 (1933-09-23) 1664-1671. [Consult. 14 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/330537>>.

DECRETO nº 46350/1965 [Em linha] - *Diário do Governo*. S. I, 114 (1965-05-22) 718-724. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <[URL:https://dre.pt/application/file/a/295071](https://dre.pt/application/file/a/295071)>.

DECRETO-LEI nº 163/1993 [Em linha] - *Diário da República*. S. I, 106 (1993-05-07) 2380-2383. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <[URL:https://dre.pt/application/file/a/274145](https://dre.pt/application/file/a/274145)>.

DECRETO-LEI nº 163/2006 [Em linha] - *Diário da República*. S. I, 152 (2006-08-08) 5670-5689. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <[URL:https://dre.pt/application/file/a/538559](https://dre.pt/application/file/a/538559)>.

DELIBERAÇÃO nº 876/2015 [Em linha] - *Diário da República*. S. II, 98 (2015-05-21) 12986-13009. [Consult. 14 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/67271427>>.

DELIBERAÇÃO SESSÃO EXTRAORDINÁRIA DE 21 DE JANEIRO DE 2014 [Em linha]. Assembleia Municipal de Lisboa - *Boletim Municipal*. Ed. Especial nº1 (2014-01-22). 1-60. [Consult. 14 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:http://bm-pesquisa.cm-lisboa.pt/pls/OKUL/app_bm.download_my_file?p_file=1906#search=>>.

- DESPACHO nº 1/2013 [Em linha]. Câmara Municipal de Lisboa. Direcção Municipal da Cultura - *Boletim Municipal*. 996 (2013-03-21) 404-405. [Consult. 14 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:http://bm-pesquisa.cm-lisboa.pt/pls/OKUL/app_bm.download_my_file?p_file=1761#search=>>.
- DESPACHO nº 5347/2015 [Em linha]. Diário da República. S. II, 98 (2015-05-21) 13009-13028. [Consult. 14 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/67271428>>.
- DIPUTACIÓ BARCELONA. Àrea de Cultura. Gerència de Serveis de Biblioteques. – *La Biblioteca Pública Municipal : diretriur per a les xarxes urbanes*. Ester Omelia [et al.] (Dir.) ; Enric Vilagrosa Alquézar (Coord.) .Barcelona : Gerència de Serveis de Biblioteques, 2009. Publicação disponibilizada por Ajuntament de Barcelona.
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT EXCELLENCE MODEL (EFQM). Modelo EFQM de Excelencia (1999) [Em linha]. [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>>.
- FIGUEIREDO, C. – *Biblioteca Municipal de Belém*. In *Biblioteca: revista das bibliotecas municipais de Lisboa*. Lisboa. ISSN 08474 -0224. 3-4 (set. 1999) 97-99.
- FIGUEIREDO, Fernanda Eunice ; PINTO, Leonor Gaspar ; SILVA, Paulo - *Melhorar e promover o valor da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa : uma abordagem centrada na avaliação do desempenho (2003-2006)*. In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/569/387>>.
- FIGUEIREDO, Fernanda Eunice; PROENÇA, Carla - *Rede Municipal de Bibliotecas de Lisboa : considerações sobre a gestão de colecções*. In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/570/389>>.
- FINLAND. MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE - *Finnish public library policy 2015 : national strategic areas of focus*. Helsinki : Ministry of Education and Culture, 2009. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Julkaisut/2009/liitteet/opm31.pdf>>.

- FINLAND. MINISTRY OF EDUCATION AND CULTURE - *Library development program 2006-2010 : the library as an integrated service center for rural and urban areas*. Helsinki : Ministry of Education and Culture, 2006. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Kirjastot/linjaukset_ja_hankkeet/Librarydevelopmentprogram.pdf>.
- FREIXO, Manuel João – *Metodologia científica : fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa : Instituto Piaget, 2012. ISBN 978-989-659-110-6.
- GARDNER, Robert – *The Process focused organization : a transition strategy for success*. Milwaukee : American Society for Quality, 2004. ISBN 0-87389-627-0.
- GRANADA, Paula ; SANTOS, Teresa – *Biblioteca Sophia de Mello Breyner Andresen*. In Biblioteca : revista das bibliotecas municipais de Lisboa. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, [1999]. ISSN 08474 -0224. 3-4 (set. 1999) 100-101.
- GUERREIRO, Augusto Deodato – *A biblioteca na interação intelectossocial de todos os cidadãos*. In Biblioteca: revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, [2000]. ISSN 0874-0224. 5-6 (dez. 2000) 132-140.
- GUERREIRO, Augusto Deodato – *Biblioteca Municipal Camões : a primeira biblioteca pública para cegos, em Portugal*. In Lisboa : revista municipal. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, [1982]. ISSN 0874-0224. 2 (1982) 31-34.
- HAMMER, Michael – *Reengiring work : don't automate, obliterate*. [Em linha]. *Harvard Business Review*, v. 68, nr. 4 (July/Aug. 1990) ,p. 104-112. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.markd.nl/content/references/1990Hammer.pdf>>.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James - *Reengineering the corporation : a manifesto for business revolution*. London : Nicholas Brealey, 1993. ISBN 1-85788-029-3.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James – *A reengenharia da empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1995. ISBN 972-576-091-3.
- HARO, Fernando Ampudia de ; et al. - *Investigação em ciências sociais : guia prático do estudante*. Lisboa : Pactor, 2016. ISBN 978-989-693-062-2.
- HEMEROTECA : OS JORNAIS CENTENÁRIOS SAIRAM DO BAIRRO ALTO. In Jornal I [Em linha]. (2013-08-11). [Consult. 14 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://ionline.sapo.pt/335452>>.
- HILL, Manuela Magalhães ; HILL, Andrew - *Investigação por questionário*. Lisboa : Sílabo, 2008. ISBN 978-972-618-273-3.
- HUOT, Réjean - *Métodos quantitativos para as ciências humanas*. Lisboa : Instituto Piaget, 2002. ISBN 972-771-546-X.

- INÁCIO, Carlos Alberto Revez ; BARREIROS, Fernando Furtado – *O Bairro da Encarnação e as antigas quintas dos Olivais*. [Portugal] : F. F. Barreiros, 2012. ISBN 978-989-20-2886-6.
- IFLA - *Alexandria Manifesto on libraries: the Information Society in action* [Em linha]. Alexandrina: IFLA, 2005 [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<https://www.ifla.org/publications/alexandria-manifesto-on-libraries-the-information-society-in-action>>.
- IFLA - *Diretrizes da IFLA sobre os Serviços da Biblioteca Pública* [Em linha]. Lisboa : D.G.L.A.B., 2013. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.ifla.org/files/assets/hq/publications/series/147-pt.pdf>>.
- IFLA – *Manifesto da IFLA sobre transparência, bom governo e ausência de corrupção* [Em linha]. The Hague : IFLA, 2005 [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.ifla.org/files/assets/faife/publications/policy-documents/transparency-manifesto-pt.pdf>>
- IFLA - *10 ways to make a public library work: update your libraries* [Em linha]. In IFLA Public Libraries Section. 2009. [Consult. Dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.ifla.org/files/public-libraries/publications/10-ways-to-make-a-public-library-work.pdf>>.
- IFLA ; UNESCO - *Manifesto sobre Bibliotecas Públicas* [Em linha]. 1994. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://archive.ifla.org/VII/s8/unesco/port.htm>>.
- INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION (ISO) 9001:2015 - *Quality management systems — Requirements. Systèmes de management de la qualité — Exigences*. [Em linha]. [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em WWW: <URL:http://www.dmsc.moph.go.th/iso/upload/iso9001_2015.pdf>.
- JESTON, John ; NELIS, Johan - *Business process management : practical guidelines to successful implementations*. Oxford : Elsevier, 2006. ISBN 978-0-7506-6921-4.
- KEEN, Peter G. W. - *The process edge : creating value where it counts*. Boston : Harvard Business Press, 1997. ISBN 0875845886.
- LEI nº 1941/1936 [Em linha]. Diário do Governo. S. I, 84 (1936-04-11) 411-413. [Consult. 14 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/690288>>.
- LEI nº 56/2012 [Em linha]. Diário da República S. I, 216 (2012-11-8) 6454-6460. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/191924>>.
- LEI nº 75/2013 [Em linha]. Diário da República S. I, 176 (2013-09-12) 5688-5724. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<https://dre.pt/application/file/a/499961>>.
- LEI nº 85/2015 [Em linha]. D.R. S. I, 153 (2015-08-07) 5476-5477. [Acedido em: 12 fevereiro 2018]. Disponível em WWW:<URL:<https://dre.pt/application/file/a/69968573>>.

- LEITÃO, Joaquim. - *Apontamentos para a história das Bibliotecas de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931a) 5-8.
- LEITÃO, Joaquim. – *Criação de uma Revista Municipal : proposta aprovada por unanimidade em sessão de 31 de Dezembro de 1930 da Ex.ma Comissão Administrativa da Câmara Municipal de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931b) 9-10.
- LEITÃO, Joaquim – *Inauguração da Biblioteca, Arquivo e Museu do Palácio Galveias : discurso do Inspector das Bibliotecas, Arquivo e Museus no acto inaugural de 5 de julho de 1931*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931d) 32 – 36.
- LEITÃO, Joaquim – *Inauguração da Biblioteca Municipal do Póço do Bispo : discurso do Inspector das Bibliotecas, Arquivos e Museus Municipais, Sr. Joaquim Leitão*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. IV, 14 (out./dez. 1934) 18-23.
- LEITÃO, Joaquim – *Organização das Bibliotecas Municipais : aprovada por unanimidade em sessão da Exma. Comissão Administrativa da Câmara Municipal de Lisboa de 31 de Dezembro de 1930*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : Revista Trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (Jul./Dez. 1931c) 11-13.
- LEITÃO, Joaquim – *Magia do silêncio : discurso do Inspector das Bibliotecas, Arquivos e Museus Municipais na inauguração da Biblioteca de Alcântara*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais: revista trimestral. Lisboa. III:7-10 (jan./dez. 1933) 58-61.
- LEITE, Pedro ; MACHAQUEIRO, Ricardo – *Biblioteca Popular de Lisboa*. In Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa. ISSN 0874-0224. 5-6 (dez. 2000) 91-115.
- LISBOA. Câmara Municipal - *Acção cultural da Câmara Municipal de Lisboa : 1933-1970*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa, 1971. Ed. destinada ao II Colóquio dos Municípios reunido em Lourenço Marques em abr. de 1971.
- LISBOA. Câmara Municipal – *Economia de Lisboa em números : 2016* [Em linha]. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, 2016. [Consult. 15 jun. 2017]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.cm-lisboa.pt/investir/investimento/lisboa-em-numeros/economia-de-lisboa-em-numeros>>.
- LISBOA. Câmara Municipal – *Exposição comemorativa : 25 anos de serviços culturais*. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, 1959.

- LISBOA. Câmara Municipal - *Grandes opções do Plano 2010-2013* [Em linha]. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:http://www.cm-lisboa.pt/archive/doc/GOP_2010_2013.pdf>.
- LISBOA. Câmara Municipal - *Grandes opções do Plano para a cidade de Lisboa: 2017-2020* [Em linha]. [Consult. 17 agosto 2017]. Disponível em WWW: <URL:file:///C:/Users/Casimiro/Downloads/GOP_S_2017_2020_apos_AO14.pdf>.
- LISBOA. Câmara Municipal – *Resoluções dos Órgãos do Município*. In Boletim Municipal. Lisboa. Ed. especial nº1, (22 jan. 2014). [1] – [60]. PDF.
- LISBOA. Câmara Municipal. Biblioteca Museu República e Resistência – *José Gomes Ferreira, Alexandre Ferreira : a revolução é um sonho*. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa-BMRR, D.L. 2000. ISBN 972 – 98561-5-X.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura - *Programa Estratégico Biblioteca XXI : proposta de requalificação da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa* [Em linha]. In Boletim Municipal. 951, 2º suplemento. 10 maio 2012. 90-126. [Consult. 6 dez. de 2015]. Disponível em WWW: <URL:http://bm-pesquisa.cm-lisboa.pt/pls/OKUL/app_bm.download_my_file?p_file=1621#search=PROGRAMA ESTRATEGICO>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos - *Elementos para a história das BLX* [Em linha]. In Biblioteca Fora de Portas. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa-DBA, [2004]. [Consult. 20 abr. 2010]. Disponível em WWW: >URL:<http://blx.cmlisboa.pt/gca/index.php?id=675&preview=1>>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal de Cultura. Departamento de Bibliotecas e Arquivos – *Historial [do novo edifício da Biblioteca Central e Arquivo Municipal de Lisboa]* [Em linha]. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa-DBA, [2005]. Textos incluídos no Dossier de Imprensa fornecido a 8 de set. de 2005, no âmbito da cerimónia de lançamento da nova Biblioteca Central e Arquivo Municipal de Lisboa. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://blx.cmlisboa.pt/gca/index.php?id=1079>>.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direcção Municipal da Cultura. Divisão de Gestão de Bibliotecas – *Bibliotecas Itinerantes da Câmara Municipal de Lisboa no século XXI*. Lisboa : Divisão de Imprensa Municipal, 2010. Panfleto.

- LISBOA. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão da Rede de Bibliotecas – *Rede de Bibliotecas : elementos fundamentais*. Lisboa: Câmara Municipal de Lisboa/D.M.C./D.R.B., 2014. PDF. Documento interno criado para gerir Rede de Bibliotecas de Lisboa na transição das Bibliotecas sob a gestão da C.M.L. para a gestão das Juntas de Freguesia.
- LISBOA. Câmara Municipal. Direção Municipal da Cultura. Divisão da Rede de Bibliotecas – *Rede de Bibliotecas : programa de avaliação de desempenho de 2017*. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa/D.M.C./D.R.B., 2016. PDF. Documento interno.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais - *Definitiva Organização e Regulamento das Bibliotecas Arquivo e Museus Municipais : aprovada por unanimidade em sessão de 24 de dezembro de 1931, da Exma. Comissão Administrativa da Câmara Municipal de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931a) 14-23.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Biblioteca Municipal Central de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931c), 54-163.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Crónica bibliográfica*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931d) 164-179.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Biblioteca de Alcântara : auto de inauguração*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. III:7-10 (jan./dez. 1933a) 56-57.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Bibliotecas da Camara Municipal de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. VI, 20 (abr./set. 1936a) 92-93.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Bibliotecas Itinerantes : leitores e obras consultadas de 25 de Outubro de 1935 a 31 de Dezembro de 1936, nas sedes das juntas de Freguesia, onde funcionavam caixas-bibliotecas*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais: revista trimestral. Lisboa. VI:21 (out./dez. 1936b) 159.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspeção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Bibliotecas Municipais de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. VI, 21 (out./dez. 1936c) 150-164.

- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Dados estatísticos : Bibliotecas Municipais de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. IV, 14 (out./dez. 1934c) 71-72.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Dados Estatísticos : Bibliotecas Municipais de Lisboa : movimento comparativo de leitores de 1931 a 1934*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. IV:14 (out./dez. 1934d) 72.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Dados estatísticos : Bibliotecas Municipais de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. V, 18 (out./dez. 1935) 169-172.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais - *Discurso do Exmo. Sr. Comandante Quirino da Fonseca na sessão inaugural de 5 de julho de 1931*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931b) 25 – 29.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais - *Discurso do Exmo. Sr. Dr. Júlio Dantas : Inspector Geral das Bibliotecas e Arquivos*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. III:7-10 (jan./dez. 1933b) 62-63.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Estatística : Bibliotecas Municipais de Lisboa*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. IV, 12 (abr./jun. 1934a) 30-31.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Estatística : Bibliotecas Municipais de Lisboa : movimento de espécies de 1930 a 1933*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. IV, 11 (jan./mar. 1934b), p.36.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Frequência de leitores por ordem de profissão*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931e) 190.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Inauguração da Biblioteca Municipal do Pôço do Bispo : o Auto*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. A. IV, n.º 14 (Out./Dez. 1934e) 18-19.

- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Mapa do Movimento de Leitura, Durante o ano de 1931, na Biblioteca do 2º Bairro*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. I:1, 1/2 (jul./dez. 1931f), 190.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Mapa do movimento de leitura durante o ano de 1932 na Biblioteca do 2º Bairro*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. II:III, 6 (out./dez. 1932a) 48.
- LISBOA. Câmara Municipal. Inspecção das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais – *Registo bibliográfico*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : revista trimestral. Lisboa. II:III, 6 (out./dez. 1932b) 41.
- LISBOA. Câmara Municipal. Pelouro da Cultura - *Estratégias para a cultura em Lisboa*. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa 2009. ISBN 978-989-96300-0-0.
- LISBOA. Câmara Municipal. - *Relatório do Pelouro da Instrução da Câmara Municipal de Lisboa relativo ao anno civil de 1882 : apresentado e lido em sessão de Janeiro de 1883 pelo vereador do respectivo pelouro Theophilo Ferreira*. Lisboa : Typografia Nova Minerva, 1883. LISBOA. Câmara Municipal. - *Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa*. Departamento de Cultura, Divisão de Bibliotecas e Documentação ; dir. Manuela Rêgo, João Mário Mascarenhas, João Paulo Cotrim. - 0 (dez. 1997)-n9/10 (jan. 2002). - Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, 1997-2002. ISSN 0874-0224.
- LISBOA. Câmara Municipal.; COLAB. CITIPED - *Bibliotecas e novas tecnologias : como combater a exclusão dos info-pobres? : actas do Colóquio Bibliotecas*. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, 2001. ISBN 972-8695-06-3.
- LOZANO DÍAZ, Roser – *La Biblioteca Pública del siglo XXI : atendiendo clientes, movilizandopersonas*. Gijón : Trea, 2006. ISBN 84-9704-251-4.
- LUNDIN, Iraê Baptista - *Metodologia de pesquisa em ciências sociais*. Maputo : Escolar, cop. 2016. ISBN 978-989-670-076-8.
- MARQUES, A. H. de Oliveira; [et al.] - *Portugal, da Monarquia para a República*. Lisboa : Presença, 1991. - 839, [54] p. : il. - (Nova História de Portugal / direcção de Joel Serrão e A. H. de Oliveira Marques ; 11). ISBN 972-23-1420-3.
- MATOS, Álvaro Costa de – *Hemeroteca Municipal de Lisboa : a biblioteca dos “sete ofícios”*. Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, [1998]. ISSN 08474 -0224, N.º 1-2 (dez. 1998) 88-90.

- MATOSO, José ; Brito, Raquel Soeiro de ; Sousa, Armindo de ; Almeida, André Ferrand de - *História de Portugal*. [Lisboa] : Círculo de Leitores, 1994 ISBN 972-33-1310-3.
- MEDINA, João - *História de Portugal contemporâneo : político e institucional*. Lisboa : Univ. Aberta, 1994. ISBN 972-674-129-2.
- MELO, Daniel - *A leitura pública na I República*. Vila Nova de Famalicão : Húmus, 2010. ISBN 978- 989-8139-59-7.
- MELO, Daniel - *A leitura pública no Portugal Contemporâneo : 1926-1987*. Lisboa : Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, 2002. [Tese de Doutoramento em História Social Contemporânea]. [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em WWW: <URL:<http://dited.bn.pt/30656/1646/2088.pdf>>.
- MOURA, Maria José (coord.) – *Leitura pública : Rede de Bibliotecas Municipais*. Lisboa : Secretaria de Estado da Cultura, 1986. [Em linha]. [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em WWW: <URL:<http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/LeituraPublicaRelatorio1986.pdf>>.
- MOURA, Maria José (coord.) – *Relatório sobre as bibliotecas públicas em Portugal* [Em linha]. Lisboa: Ministério da Cultura, 1996. [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em WWW: <URL:http://rcbp.dglb.pt/pt/ServProf/Documentacao/Documents/16_RelatorioRNBp96.pdf>.
- NEVES, J. ; VINAGRE, H. – *Qualidade de serviço e satisfação dos utilizadores da Rede Municipal de Bibliotecas : relatório*. [Lisboa] : GEST-in, [2005]. [Disponível no SATT/CML, Lisboa, Portugal e também na Intranet da CML em WWW: <URL: http://intranet.cmlisboa.net/index.php?id=pad_relatorios>.
- NEWMAN, Wendy - *Third generation public libraries : visionary thinking and service development in public libraries (to 2020) and potential application in Ontario*. Ontario : Ministry of Culture, 2008. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:http://www.mtc.gov.on.ca/en/publications/third_gen_libraries.pdf>.
- NIETO, Javier; VILAGROSA, Enric – *Los nuevos estándares de biblioteca pública de Cataluña (2008)* In IV Congresso Nacional de Bibliotecas Públicas, Coruña, 24, 25 e 26 de setembro, 2008. Publicação disponibilizada por Ajuntament de Barcelona.
- NUNES, Henrique Barreto - *Da biblioteca ao leitor : estudos sobre a leitura pública em Portugal*. Braga : Autores de Braga, 1998. ISBN 972-08026-23-4.

- OLEIRO, Margarida ; HEITOR, Célia - *20 Anos da Rede Nacional de Bibliotecas Públicas : um balanço (possível) do grau de cumprimento do Programa*. In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 10, Guimarães, 2010. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/157/150>>.
- OLIVEIRA, César; [et al.] - *Portugal e o Estado Novo : 1930-1960*. Lisboa : Presença, 1992. (Nova História de Portugal / direcção de Joel Serrão e A. H. de Oliveira Marques ; coordenação de Fernando Rosas;12). ISBN 972-23-1558-7.
- OLIVEIRA, J. C. ; SÁ, L. – *Exposição «Bibliotecas Municipais de Lisboa : um percurso 1883-2006»*. Lisboa : Camara Municipal de Lisboa, 2006. [Documento interno contendo os textos dos painéis da exposição].
- PAIVA, José – *Doação Padre Ruela Pombo : uma doação fascinante*. Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Lisboa ; Câmara Municipal de Lisboa, [1999]. ISSN 08474 -0224. N.3-4 (set. 1999) 87-94.
- PINTO, Abel ; SOARES, Iolanda – *Sistemas de Gestão da Qualidade : Guia para a sua implementação*. Lisboa : Sílabo, 2010. ISBN 978-972-618-352-1.
- PINTO, L. G. - *Testing the impact assessment framework in Lisbon Municipal Libraries network* [Em linha]. Apresentação em powerpoint realizada na Conferência final do Projecto ENTITLE (Budapeste, 16 out. 2009). [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://entitlell.eu/hun/Meetings/Final-Conference/Presentations/Testing-the-Impact-Assessment-Framework-Lisbon>>.
- PINTO, L. G. ; OCHÔA, P. – *Dealing with evidence based management : roles and dimensions of library services promotion*. In 2006 IFLA M&M Shanghai pre-conference, Xangai – Libray management marketing in a multicultural world : proceedings. [Xangai: s.n, 2006] 96-104. Também disponível em: WWW: <http://intra/Qualidade/Documentos%20PAD/PADBLX_IFLA_Xangai2006_Comunic.pdf>.
- PINTO, Leonor Gaspar – *Building a culture of assessment in Lisbon public libraries : a knowledge management approach* [Em linha]. In World Library and Information Congress :72nd IFLA General Conference and Council, 20-24 August 2006, Seoul, Korea. [Consult. 6 dez. 2015]. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível WWW: <URL:<http://www.ifla.org/IV/ifla72/papers/146-Pinto-en.pdf>>.

- PINTO, Leonor Gaspar ; MOSCOSO CASTRO, Purificación - *Quatro décadas de investigação e práticas de avaliação do desempenho de bibliotecas em Portugal : uma abordagem meta-avaliativa*. In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 11, Lisboa, 2012. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: URL:<http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/274/pdf>>.
- PIRES, António Ramos – *Qualidade : Sistemas de gestão da qualidade*. Lisboa : Sílabo, 2007. ISBN 978-972-618-333-4.
- PIRES, António Ramos – *Sistemas de gestão da qualidade : ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa : Sílabo, 2012. ISBN 978-972-618-663-2.
- PORTARIA DE 20 DE JANEIRO DE 1871 [Em linha]. Ministério dos Negócios da Instrução Pública - *Diário do Governo*. 22 (1871-01-20) 9-10. [Consult. 12 fev. 2018]. Disponível em WWW: <URL:<http://legislacao.regia.parlamento.pt/V/1/46/75/p25>>.
- PORTUGAL. BIBLIOTECA NACIONAL - *CDU : Classificação Decimal Universal : tabela de autoridade*. Lisboa : Biblioteca Nacional, 1990. ISBN 972-565-094-8.
- PORTUGAL. Direcção-Geral do Livro e, dos Arquivos e das Bibliotecas - *Programa de apoio às bibliotecas municipais* [Em Linha]. Lisboa : Direcção-Geral do Livro e das Bibliotecas, 2009. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:http://rcbp.dglb.pt/pt/Bibliotecas/Documents/Doc01_ProgramadeApoio2009.pdf>.
- PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade (IPQ) – *A importância da normalização*. [Em linha]. Caparica : IPQ. [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em WWW: <URL: http://www1.ipq.pt/pt/normalizacao/a_importancia_da_normalizacao/Pages/A-Importancia-da-Normalizacao.aspx>.
- PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade - *NP 405-1. 1994, Informação e documentação – Referências bibliográficas: documentos impressos*. IPQ.
- PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade - *NP 405-2. 1998, Informação e Documentação – Referências bibliográficas. Parte 2: Materiais não livro*. IPQ.
- PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade - *NP 405-3. 2000, Informação e Documentação – Referências bibliográficas. Parte 3: Documentos não publicados*. IPQ.
- PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade - *NP 405-4. 2002, Informação e Documentação – Referências bibliográficas. Parte 4: Documentos electrónicos*. IPQ.
- PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade - *NP EN ISO 9000. 2015, Sistemas de Gestão de Qualidade – Fundamentos e vocabulário*. IPQ.

- PORTUGAL. Instituto Português da Qualidade - *NP EN ISO 9001. 2015, Sistemas de Gestão de Qualidade – Requisitos*. IPQ.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI) - *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK®)* [Em linha]. Pennsylvania : PMI, 2013. ISBN 978-1-62825-007-7 [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em WWW: <URL: http://www.buscadaexcelencia.com.br/wp-content/uploads/2015/05/PMBOK_5a_Edicao_Portugues-BR.pdf>.
- QUIVY, Raymond ; CAMPENHOUDT, Luc van - *Manual de investigação em ciências sociais*. Lisboa : Gradiva, 2017. ISBN 978-972-662-275-8.
- RAMOS, Santa Taciana Carrillo ; NARANJO, Ernan Santiesteban - *Metodologia da investigação científica*. Lobito : Escolar, 2014. ISBN 978-989-669-065-6.
- REBELO, Carlos Alberto - *A difusão da leitura pública : as bibliotecas populares (1870-1910)*. Porto : Campo das Letras, 2002. ISBN 972-610-495-5.
- REIS, Elfrida – *Biblioteca Municipal Natália Correia*. In Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa. ISSN 0874-0224. 3-4 (set. 1999) 95-96.
- RÊGO, Manuela ; SÁ, Luís – *Novos espaços para a leitura*. In Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa. ISSN 0874-0224. 9-10 (dez. 2000) 5-6.
- ROCHA, J. A. Oliveira – *Gestão pública : teorias, modelos e prática*. Lisboa : Escolar, 2011. ISBN 978-972-592-294-1.
- ROCHA, J.A. Oliveira – *Gestão pública e modernização administrativa*. Lisboa : INA, 2014. ISBN 978-989-8096-26-5.
- RIBEIRO, João Alves Ribeiro – *Bibliotheca Popular Municipal nº1 : movimento de 20 de Fevereiro de 1883 a 26 do mesmo*. In Boletim semanal. 1. Lisboa : Camara Municipal de Lisboa, Pelouro de Instrução – Secção de Bibliotecas - [Manuscrito]. Bibliotheca Popular Municipal. 3 março, 1883. 413 – 413 Verso Formulário. Acessível no Arquivo do Bairro da Liberdade, Lisboa. AMLSB-CMLSB-CSA-06-02, f. 413 – 413 Verso Formulário.
- RIBEIRO, João Alves Ribeiro – *Bibliotheca Popular Municipal nº1 : movimento de 27 de Fevereiro de 1883 a 2 de Março de 1883*. In Boletim semanal. Nº2. Lisboa : Camara Municipal de Lisboa, Pelouro de Instrução – Secção de Bibliotecas - [Manuscrito]. 3 março, 1883. F. 414 – 414. Acessível no Arquivo do Bairro da Liberdade, Lisboa. AMLSB-CMLSB-CSA-06-02, f. 414 – 414 Verso Formulário.
- RIBEIRO, Fernanda. - *A Inspeção das Bibliotecas e Arquivos e a ideologia do Estado Novo*. Coimbra, 2008. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/5136.pdf>>.

- RIBEIRO, Cidália ; SILVÉRIO, Marta – *Biblioteca-Jardim da Estrela*. In Biblioteca : revista das Bibliotecas Municipais de Lisboa. Lisboa : Câmara Municipal de Lisboa, [2000]. ISSN 0874-0224. 5-6 (dez. 2000) 116-117.
- SANTOS, Sofia [et al.] – A melhoria contínua como foco estratégico do Serviço de Aquisições e Tratamento Técnico da Rede de Bibliotecas Municipais de Lisboa. In Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, 9, Ponta Delgada, 2007. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL: <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/571/393>>.
- SEQUEIRA, Semtob Dreiblatt – *Bibliotecas Municipal e popular de Bordéus : relatório de uma visita de estudo apresentado pelo 2º Bibliotecário da Biblioteca Municipal Central de Lisboa Dr. Semtob Dreiblatt Sequeira*. In Anais das Bibliotecas, Arquivo e Museus Municipais : Revista Trimestral. Lisboa. V, 17 (jul./set. 1935), 89-102.
- SERRÃO, Joel - *Dicionário de História de Portugal*. Porto : Figueirinhas, imp. 1992-2000. 9 vol. ISBN 972-661-160-1.
- SMITH, Adam - *A riqueza das Nações*. Trad. de Luís Cristóvão de Aguiar. , 4.ª ed. Lisboa : Fundação Calouste Gulbenkian, 2006. Texto integral. [ISBN 972-31-0610-8](#).
- SMITH, Howard; FINGAR, Peter - *Business process management : the third wave*. Tampa : Meghan-Kiffer Press, 2007. ISBN 0-929652-34-7.
- TAYLOR, Frederick Winslow - *The principles of scientific management*. [PDF]. New York : Harper & Brothers, 1911. [Consult. 25 abr. 2017]. Disponível em WWW: <URL:http://www.saasoft.com/download/Taylor_FW_Principles_of_Scientific_Management_1911.pdf>.
- TERENAS, José M. Moura B. Feio – *Relatório sobre trabalho efectuado nas Bibliotecas Municipais de Lisboa ao Vereador de Pelouro da Instrução Tehofilo Ferreira* [Manuscrito].1883. F. 203 – 206. Acessível no Arquivo do Bairro da Liberdade, Lisboa. AMLSB-CMLSB-CSA-06-02, f. 203 - 206.
- TERENAS, José M. Moura B. Feio – *Movimento estatístico das Bibliotecas Populares Municipaes de Lisboa no mez de Abril de 1883*. Boletim mensal. 1. Camara Municipal de Lisboa, Pelouro de Instrução – Secção de Bibliotecas - .[Manuscrito].30 abr., 1883. F. 415 – 415 Verso Nada. Acessível no Arquivo do Bairro da Liberdade, Lisboa. AMLSB-CMLSB-CSA-06-02, f. 415 – 415 Verso Nada.

- TERENAS, José M. Moura B. Feio – *Movimento estatístico das Bibliotecas Populares Municipaes de Lisboa no mez de Abril de 1883*. Boletim mensal. 1. Camara Municipal de Lisboa, Pelouro de Instrução – Secção de Bibliotecas - . [Manuscrito].8 maio, 1883. F. 416 – 416 Verso Nada. Acessível no Arquivo do Bairro da Liberdade, Lisboa. AMLSB-CMLSB-CSA- 06-02, f. 416 – 416 Verso Nada.
- TERENAS, José M. Moura B. Feio – *Movimento estatístico das Bibliotecas Populares Municipaes de Lisboa no mez de Maio de 1883*. Boletim Mensal. 2. Camara Municipal de Lisboa, Pelouro de Instrução – Secção de Bibliotecas. [Manuscrito].3 jun., 1883. F. 417 – 417 Verso Nada. Acessível no Arquivo do Bairro da Liberdade, Lisboa. AMLSB-CMLSB-CSA-06-02, f. 417 – 417 Verso Nada.
- TOWER HAMLETS BOROUGH COUNCIL - *Idea store strategy 2009*. UK, 2009. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:[https://www.ideastore.co.uk/assets/documents/IdeaStoreStrategyAppx1CAB290709\(1\).pdf](https://www.ideastore.co.uk/assets/documents/IdeaStoreStrategyAppx1CAB290709(1).pdf)>.
- URBAN LIBRARIES COUNCIL - *Making cities stronger : public libraries contributions to local economic development*. UK : The Urban Institute, 2007. [Consult. 6 dez. 2015]. Disponível em WWW: <URL:<http://community-wealth.org/content/making-cities-stronger-public-library-contributions-local-economic-development>>
- USHERWOOD, Bob - *A biblioteca pública como conhecimento público*. Lisboa : Caminho, 1999. ISBN 972-21-1284-8.
- VENTURA, João José Belchior Guerreiro - *Bibliotecas e esfera pública*. Oeiras : Celta, 2002. ISBN 972-774-138-X.
- YIN, Robert K - *Estudo de caso : planeamento e métodos*. Porto Alegre : Bookman, 2001. ISBN 85-7307-852-9.

Apêndice 1

Inquérito por questionário - Coordenadores

O presente inquérito por questionário destina-se aos coordenadores das Bibliotecas Municipais de Lisboa e insere-se num estudo subordinado ao tema “*Gestão por processos na Rede de Bibliotecas de Lisboa*” para a obtenção do grau de mestre em Ciências de Informação e Documentação na Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa. Este estudo tem a finalidade estudar os elementos que apoiam e determinam, atualmente, a gestão da biblioteca que coordena. Neste contexto, solicita-se a sua colaboração no seu preenchimento, garantindo-se que todas as informações recolhidas são anónimas e confidenciais, possuindo uma finalidade exclusivamente académica.

Agradecemos a sua participação na investigação em análise.

A. Perfil.

1. **Sexo:** a. Masculino () b. Feminino ()

2. Nível de escolaridade

- a. Licenciatura () qual ? _____
b. Mestrado () qual ? _____
c. Doutoramento () qual ? _____
d. Outro () qual ? _____
e. Tem formação académica na área de Bibliotecas: (S) / (N). Em caso afirmativo indique qual: _____

3. Idade:

- a. 30 – 40 ()
b. 41 – 50 ()
c. 51 - 60 ()
d. > 61 ()

4. Há quanto anos é colaborador das BLX:

- a. < 1 ()
b. 1 - 5 ()
c. 6 - 10 ()
d. 11 - 15 ()
e. 16 - 20 ()
f. 21 - 25 ()
g. > 25 ()

5. Há quanto tempo desempenha funções de Coordenador da Biblioteca:

- a. < 1 ()
b. 1 - 5 ()
c. 6 - 10 ()
d. 11 - 15 ()
e. 16 - 20 ()
f. 21 - 25 ()
g. > 25 ()

B. Elementos para orientar a organização da Biblioteca (Diagnóstico).

1. Assinale, para cada afirmação efetuada assinale os aspetos determinantes para identificar os recursos e serviços a integrar e a desenvolver na Biblioteca que coordena, em escala de 1 a 5, sendo 1 Nunca e 5 Sempre.

(assinale com x uma das opções para cada linha)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase Sempre	Sempre
1. Identificar o número de recursos humanos de acordo com as necessidades analisadas na Biblioteca.	1	2	3	4	5
2. Encontrar as razões pelas quais os serviços prestados, têm maior ou menor índices de desempenho.	1	2	3	4	5
3. Identificar e caraterizar os interesses da comunidade.	1	2	3	4	5
4. Identificar e analisar os dados de desempenho dos serviços, recursos e produtos disponibilizados à comunidade.	1	2	3	4	5
5. Identificar e caraterizar as necessidades dos equipamentos tecnológicos existentes na Biblioteca.	1	2	3	4	5
6. Analisar a constituição da equipa de trabalho existente comparando com outras BLX	1	2	3	4	5
7. Analisar os procedimentos, normas e padrões definidas pela DRB / JF para as BLX.	1	2	3	4	5
8. Caraterizar a coleção existente em termos de idade e diversidade temática.	1	2	3	4	5
9. Analisar os objetivos, indicadores e metas estabelecidas para cada funcionário de acordo com os resultados a obter com a Biblioteca.	1	2	3	4	5
10. Reunir com frequência com os coordenadores e colaboradores das BLX.	1	2	3	4	5
11. Reunir com gestão de topo a fim de identificar as necessidades dos serviços e redefinirem-se estratégias	1	2	3	4	5
12. Analisar quais os serviços e projetos que podem ser desenvolvidos em parceria com outras BLX.	1	2	3	4	5
13. Procurar/Pesquisar e listar os parceiros [Internos e externos] que valorizam os serviços e projetos definidos como prioritários para a Biblioteca.	1	2	3	4	5
14. Identificar e analisar as necessidades de mobiliário existente a fim de planear e definir a organização dos espaços.	1	2	3	4	5
15. Dissecar todas as tarefas referentes aos serviços e projetos prestados pela Biblioteca.	1	2	3	4	5
16. Solicitar orientações à DRB / JF para gerir, organizar e desenvolver serviços.	1	2	3	4	5
17. Analisar as condições e caraterísticas do edifício para dinamizar os serviços em função das condições existentes.	1	2	3	4	5
18. Dissecar as tarefas desempenhadas por cada funcionário na totalidade dos serviços e projetos existentes na biblioteca	1	2	3	4	5
19. Identificar estratégias para melhorar os serviços com base na perceção diária.	1	2	3	4	5
20. Utilizar instrumentos (análise SWOT, dados INE, <i>focus group</i> ...) que apoiem a análise da realidade da biblioteca (necessidades da comunidade, pontos fracos e fortes...)	1	2	3	4	5
21. Identificar e conhecer as normas e padrões existentes para as Bibliotecas Públicas a nível nacional e internacional.	1	2	3	4	5
22. Identificar as prioridades do serviço de acordo com a missão e objetivos da DRB.	1	2	3	4	5
23. Enquadrar e desenvolver projetos e serviços na legislação em vigor.	1	2	3	4	5

C. Estratégia organizacional: Planeamento.

1. Assinale, para cada afirmação, os elementos que o influenciam nas tomadas de decisão para organizar e gerir os recursos, produtos e serviços da Biblioteca que coordena em escala de 1 a 5, sendo 1 Nunca e 5 Sempre.

(assinale com x uma das opções para cada linha)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase Sempre	Sempre
1. Identifico por escrito todas as tarefas a desenvolver pelos funcionários em cada serviço (empréstimo, gestão da coleção, serviço internet...).	1	2	3	4	5
2. Defino os projetos e serviços a desenvolver após verificar os equipamentos e recursos existentes.	1	2	3	4	5
3. Estabeleço pressupostos para salvaguardar e possuir a coleção com valor patrimonial.	1	2	3	4	5
4. As normas, procedimentos, objetivos indicadores e metas definidas pela DRB abrangem a totalidade das atividades, serviços e projetos a prestar ou prestados na Biblioteca / Serviço.	1	2	3	4	5
5. Possibilito que as tarefas a executar por cada funcionário sejam desenvolvidas em função das situações com que é confrontado.	1	2	3	4	5
6. Indico critérios de distribuição documental e de aquisição bibliográfica sem aguardar pela decisão do SATT.	1	2	3	4	5
7. Organizo e estrutura a Biblioteca de acordo com as orientações definidas pela DRB.	1	2	3	4	5
8. Estudo e analiso as outras BLX a fim de integrar a existência de boas práticas	1	2	3	4	5
9. Tento assegurar que as opções disponibilizadas no sistema de gestão das bibliotecas (Horizon) resultam de soluções/necessidades identificadas na Biblioteca/Serviço que coordeno.	1	2	3	4	5
10. Estabeleço um plano anual de projetos e serviços a desenvolver na Biblioteca de acordo com a definição de objetivos e metas a atingir.	1	2	3	4	5
11. Identifico as prioridades dos serviços e recursos a prestar à comunidade de acordo com os dados de desempenho existentes.	1	2	3	4	5
12. Asseguro que a maioria dos projetos desenvolvidos na Biblioteca sejam da autoria dos funcionários afetos ao respetivo sistema.	1	2	3	4	5
13. Defino as prioridades dos serviços e recursos a prestar à comunidade de acordo com as necessidades diárias da Biblioteca.	1	2	3	4	5
14. Averiguo que nos horários de funcionamento são considerados os fluxos das pessoas e a proximidade das outras BLX.	1	2	3	4	5
15. Asseguro que os objetivos de cada funcionário sejam definidos pelos próprios de acordo com os projetos que desejam realizar.	1	2	3	4	5
16. Posso, para a constituição da equipa um documento escrito que define o perfil das pessoas que devem trabalhar na Biblioteca.	1	2	3	4	5
17. Estabeleço as áreas de formação necessárias para cada funcionário.	1	2	3	4	5
18. Organizo todos os serviços e recursos existentes de acordo com normas e procedimentos estabelecidos pela gestão de topo.	1	2	3	4	5
19. Delineio, por escrito, todas as necessidades referentes aos equipamentos a adquirir.	1	2	3	4	5
20. Organizo e estrutura serviços de acordo com os princípios definidos no Programa Estratégico Bibliotecas XXI.	1	2	3	4	5
21. Permitto que cada funcionário selecione as ações de formação existentes de acordo com as suas conveniências.	1	2	3	4	5
22. Estudo e listo os parceiros existentes no mercado que abrangem nas áreas de interesse da comunidade que a biblioteca não consegue desenvolver com os seus recursos.	1	2	3	4	5
23. Identifico quais os serviços e projetos mais adequados para integrar a comunidade identificada como alvo.	1	2	3	4	5
24. Identifico mecanismos para compensar e motivar o desempenho dos recursos humanos.	1	2	3	4	5

D. Estratégia organizacional: Execução.

1. Assinale, de entre cada afirmação, os elementos que determinam o desenvolvimento dos serviços e projetos da Biblioteca que coordena, em escala de 1 a 5, sendo 1 Nunca e 5 Sempre.

(assinale com x uma das opções para cada linha)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase Sempre	Sempre
1. As orientações da DRB possibilitam uma organização uniforme dos serviços prestados e uma distribuição coerente dos recursos (humanos, coleção, mobiliário, computadores) entre as BLX.	1	2	3	4	5
2. As linhas de orientação da DRB fomentam o trabalho e a existência de projetos partilhados entre as bibliotecas.	1	2	3	4	5
3. Desenvolvo os serviços e recursos de acordo com os princípios definidos pela DRB.	1	2	3	4	5
4. O desenvolvimento dos recursos e serviços resultam de decisões tomadas no momento, em função das necessidades dos utilizadores.	1	2	3	4	5
5. Asseguro que a operacionalização dos serviços e dos projetos resultam das prioridades definidas pela Biblioteca.	1	2	3	4	5
6. Garanto que a equipa da Biblioteca seja constituída por funcionários com o perfil definido pela Biblioteca.	1	2	3	4	5
7. Certifico que todas as atividades desenvolvidas por parceiros internos e externos na biblioteca estão enquadrados com normas legais (direitos de autor, certificado alimentar, utilização de espaço público...).	1	2	3	4	5
8. As infraestruturas existentes permitem estruturar os serviços de forma flexível, assegurando o ajustamento do espaço.	1	2	3	4	5
9. As infraestruturas existentes promovem o conforto e bem-estar aos utilizadores que visitam e permanecem no espaço.	1	2	3	4	5
10. Asseguro que o desenvolvimento de projetos e serviços sejam executados de acordo com a perceção e experiência dos funcionários da Biblioteca.	1	2	3	4	5
11. Garanto que cada funcionário seja reconhecido ou penalizado pelo desempenho desenvolvido.	1	2	3	4	5
12. Garanto que os dados de desempenho existentes determinem e orientem, continuamente, o desenvolvimento dos recursos e serviços disponibilizados.	1	2	3	4	5
13. Permito que cada funcionário frequente as ações de formação por si selecionadas.	1	2	3	4	5
14. Certifico que os objetivos definidos para cada funcionário permitem atingir os resultados definidos na missão, na visão, nos objetivos e metas organizacionais.	1	2	3	4	5
15. As normas, objetivos e procedimentos definidos pela DRB permitem executar a totalidade das atividades, serviços e projetos na Biblioteca de forma uniforme e clara facilitando a rapidez da operacionalização dos processos.	1	2	3	4	5
16. Promovo projetos e serviços para dinamizar as coleções especiais existentes nas BLX.	1	2	3	4	5
17. Verifico que as tarefas a executar por cada novo funcionário que integra a biblioteca são transmitidas pelos funcionários existentes.	1	2	3	4	5
18. Asseguro que a execução dos recursos e serviços sejam sustentados em normas e padrões nacionais e internacionais sobre Bibliotecas Públicas.	1	2	3	4	5
19. Certifico que as opções técnicas existentes no processamento documental dependem do trabalho conjunto entre o SATT e as Bibliotecas.	1	2	3	4	5
20. A implementação de projetos e serviços na biblioteca são operacionalizados de acordo com as oportunidades que vão surgindo ao longo do ano.	1	2	3	4	5
21. Asseguro que as opções disponibilizadas no <i>Horizon</i> sejam ajustadas aos hábitos dos utilizadores no serviço de referência.	1	2	3	4	5
22. Os recursos físicos existentes constituem valor acrescentado na execução dos serviços.	1	2	3	4	5
23. Asseguro que os projetos e os serviços sejam sustentados em função dos princípios estabelecidos pelo Programa Estratégico Bibliotecas XXI.	1	2	3	4	5
24. Os recursos e serviços desenvolvidos na Biblioteca possuem responsáveis específicos pela sua gestão responsabilizando-os pela execução dos resultados obtidos.	1	2	3	4	5
25. As infraestruturas do edifício em termos de áreas e condições permitem cumprir com o papel da biblioteca na comunidade.	1	2	3	4	5

E. Avaliação e melhoria de processos.

1. **Assinale, de entre cada afirmação**, os elementos que utiliza na avaliação e melhoria dos serviços pela Biblioteca que coordena em escala de 1 a 5, sendo 1 Nunca e 5 Sempre.

(assinale com x uma das opções para cada linha)

	Nunca	Raramente	Por vezes	Quase Sempre	Sempre
1. Estabeleço comparações com os recursos e serviços prestados noutras BLX em função dos indicadores de desempenho.	1	2	3	4	5
2. Defino e desenvolvo estratégias em conjunto com a totalidade das BLX para melhorar os serviços de modo uniforme.	1	2	3	4	5
3. Estabeleço ações de melhoria nos serviços e projetos existentes em função da análise dos dados de desempenho efetuada sobre os mesmos.	1	2	3	4	5
4. Melhoro os serviços com base nas opiniões dos utilizadores manifestadas no livro de reclamações.	1	2	3	4	5
5. Monitorizo os resultados de cada serviço, produtos e recursos disponibilizados à comunidade.	1	2	3	4	5
6. Utilizo o sistema de avaliação de desempenho dos funcionários como instrumento de apoio à gestão na organização dos serviços, recursos e produtos prestados.	1	2	3	4	5
7. Utilizo o sistema de avaliação de desempenho dos funcionários como instrumento de reconhecimento e motivação dos colaboradores.	1	2	3	4	5
8. Reúno com gestão de topo a fim de averiguar e conciliar os objetivos da Biblioteca para orientar os serviços e projetos a desenvolver.	1	2	3	4	5
9. Reúno com funcionários para identificar pontos fracos e fortes, a fim de melhorar os resultados.	1	2	3	4	5
10. Verifico práticas de outras Bibliotecas Públicas.	1	2	3	4	5
11. Utilizo instrumentos que facilitam o planeamento da Biblioteca (cronogramas, fluxogramas, diagramas, mapa de processos entre outros).	1	2	3	4	5
12. Monitorizo os objetivos definidos para cada funcionário em função de indicadores previamente definidos.	1	2	3	4	5
13. Corrijo o trabalho de cada funcionário sempre que detetar que os indicadores dos objetivos definidos não estão a ser cumpridos.	1	2	3	4	5
14. A DRB assegura a todas as equipas de trabalho os recursos necessários para o desempenho das suas tarefas.	1	2	3	4	5
15. Elimino ou melhoro os serviços e projetos existentes com base na análise contínua dos dados de desempenho da Biblioteca.	1	2	3	4	5
16. Monitorizo os hábitos de pesquisa e identifico as dificuldades de recuperação de informação dos utilizadores a fim de melhorar as opções disponibilizadas.	1	2	3	4	5
17. Desenvolvo estudos da comunidade e do meio envolvente a fim dos serviços e projetos refletirem os dados analisados.	1	2	3	4	5
18. Analiso, continuamente, os dados de desempenho para compreender a evolução de todos os serviços e projetos prestados	1	2	3	4	5
19. Identifico e analiso as causas do mau desempenho dos serviços e projetos desenvolvidos com base em estudos objetivos (auscultação da comunidade, livro de reclamações, dados de desempenho).	1	2	3	4	5
20. Realizo, por escrito, balanços das atividades, serviços e produtos disponibilizados para informar a gestão de topo o impacto do trabalho efetuado.	1	2	3	4	5
21. Ajusto, continuamente, as ações dos funcionários para melhorar os serviços prestados com base em estudos sobre o impacto dos serviços (auscultação da comunidade, livro de reclamações, dados de desempenho)	1	2	3	4	5
22. Verifico se os funcionários na execução das tarefas nos serviços prestados seguem todas as etapas definidas nos procedimentos existentes (ex. serviço empréstimo, desbaste e abate da coleção...).	1	2	3	4	5
23. Identifico os serviços e recursos com maior e menor taxa de utilização com base em estudos sobre o impacto dos serviços (auscultação da comunidade, livro de reclamações, dados de desempenho).	1	2	3	4	5
24. Defino objetivos e indicadores para a totalidade dos recursos e serviços existentes na Biblioteca.	1	2	3	4	5

F. Execução das tarefas de coordenação. Opinião.

1. Discrimine sugestões / observações que possam contribuir para melhorar a gestão dos recursos, projetos e serviços prestados pela/na Biblioteca.